

آليات نقل المعرفة ودورها في تعزيز الكفايات في المؤسسات العامة

Knowledge transfer mechanisms and their role in enhancing competencies
in public institutions.

د. دعاء وهبه/غوشه*، أ. فلسطين ناصر

¹ وزارة التربية والتعليم العالي، المعهد الوطني للتدريب التربوي، فلسطين، doaa.wahbeh@moe.edu.ps² مديريّة التربية والتعليم، رام الله والبيرة، فلسطين، falasteennaser@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/11/15 تاريخ القبول: 2024/12/08 تاريخ النشر: 2024/12/30

ملخص:

تنبثق مشكلة هذا البحث من الحاجة لتفعيل آليات نقل المعرفة نتيجة اختلاف كفايات العاملين في المؤسسات العامة، وتباين الأجيال، وسياسات التقشف التي ينجم عنها فراغ مؤسسي نتيجة عدم تعيين موظفين جدد لسدّ شواغر وظيفية تحتاج لمن يمتلك كفايات مهنية محددة، مما يعزّز الحاجة لآليات نقل معرفة مناسبة للعاملين في تلك المؤسسات من أجل تطوير كفايات الموظفين لسدّ الفراغ المؤسسي. ولما كان تحليل الواقع هو أهم أسس حلّ المشكلة، تحدّدت مشكلة هذا البحث بتقصّي آليات نقل المعرفة التي توظفها المؤسسات العامة، والكشف عن دورها في تطوير الكفايات المهنية للموظفين، وتعزيز قدرة الإدارات العامة على الصمود والتكيف مع الأزمات وحالات الفراغ المؤسسي، وتمّ التركيز على دولة فلسطين؛ نتيجة تعرضها لأزمات سياسية وظروف تقود للتقشف والفراغ المؤسسي، والحاجة للتعامل مع ذلك من خلال آليات نقل المعرفة. اعتمد البحث النهج الكيفي من خلال المقابلات المعمّقة، وأظهرت النتائج تنوع آليات نقل المعرفة في المؤسسات العامة ودورها في تطوير كفايات الموظفين المهنية، ودعم صمود المؤسسات وتكيفها.

كلمات مفتاحية: المعرفة، آليات نقل المعرفة، الكفايات المهنية، التدريب، الفراغ المؤسسي، المؤسسات العامة.

Abstract:

This research explores the need for effective knowledge transfer mechanisms in public institutions to address competency gaps arising from generational differences, varying skill levels, and austerity policies that prevent filling essential positions. By focusing on Palestine, where political crises and austerity exacerbate institutional vacancies, the study highlights the importance of these mechanisms in building employee skills and ensuring institutional resilience. Using a qualitative approach, the research involved in-depth interviews with human resource managers across Palestinian public institutions. The results revealed a variety of knowledge transfer mechanisms in public institutions and their role in developing employees' professional competencies, supporting institutional resilience, and enhancing adaptability.

Keywords: knowledge, knowledge transfer mechanisms, professional competencies, training, institutional gaps, public institutions.

1. مقدمة :

تقوم الإنسانية على التبادل بين الأفراد والجماعات في شتى المجالات، وإذا كان التبادل الصناعي والتجاري هو الأوضح في العصر الصناعي، فإن التبادل المعرفي هو الأبرز في العصر التكنولوجي الحديث، وعصر الاقتصاد المعرفي (Lee et al., 2018) وفي ظل التطورات التكنولوجية والذكاء الاصطناعي الذي ما كان ليستحدث إلا ببناء المعارف، وتكاثف جهود العلماء في مختلف الميادين، ومع عدم قدرة أي فرد على إحداث التطور المنشود وحده؛ لمحدودية معرفة كل فرد وتخصصها، ظهرت الحاجة لتناقل المعرفة (من معلومات، وأفكار، وخبرات، ومهام، ومهارات، وعمليات وأدوات ووثائق وغيرها) بين الأفراد، لتشجيع التعلم المستمر، وتبادل الخبرات من أجل مواكبة المستجدات، واستثمار مزاياها لتحسين أداء المؤسسات باستمرار. (Dwivedi et al., 2023)

يدعم نقل المعرفة احتراف المهنيين، ويقاس الاحتراف بدرجة تحقيق ما يسمى الكفايات المهنية (Wardoyo, Herdiani, & Sulikah, 2017) والتي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة لتحقيق المهام المطلوبة بجودة عالية (Tapani & Salonen, 2019; TKCOM, 2018). وفي ظلّ تباين معرفة العاملين في المؤسسات المختلفة، ووجود أجيال مختلفة في نفس المؤسسة، كالجيل الشاب المتمثل في الموظف الجديد، والجيل الكبير المتمثل في الموظف المحال للتقاعد، تزداد الحاجة لنقل المعرفة من أجل تطوير الكفايات المهنية للجميع بما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية (العوادي وتوفيق، 2020).

تتعدّد آليات نقل المعرفة، فمنها الرسمية مثل تدوير مناصب العمل، وتناقل الخبرات نتيجة هذا التدوير، والتدريب وبناء القدرات وفق برامج محدّدة، والمرافقة الممنهجة بين خبير ومبتدئ لنقل المعرفة، وتعزيز البحث الإجرائي، وتنظيم تبادل خبرات من خلال رحلات دراسية داخلية وخارجية، وتطوير كفايات الموظفين من خلال إلحاقهم ببرامج تعليم في الجامعات المختلفة (العوادي وتوفيق، 2020). ومنها ما هو غير رسمي مثل تعزيز مجتمعات الممارسة المهنية بين الموظفين في المؤسسة الواحدة، وتُعرف مجتمعات الممارسة المهنية بأنها

عبارة عن نموذج للتعليم يتكون من عدة اشخاص لديهم اهتمام وشغف بموضوع معين؛ لضمان التفاعل ونقل المعارف المختلفة، والنقل السّردي للمعرفة من خلال القصص التي تحمل العبر ووصف بعض الحلول للمشكلات المهنية، إضافة للعمل التعاوني من خلال تشكيل فرق تقوم بالمهمة الواحدة وتتناقل المعرفة لإنجاز هدف محدد يصب في تحسين جودة الأداء المهني (العوادي وتوفيق، 2020).

تتبع المؤسسات في الدول المختلفة آليات نقل المعرفة بين الأجيال وبين التخصصات المختلفة، وكذلك الحال في دولة فلسطين حيث تزداد الحاجة لتفعيل آليات نقل المعرفة الأنسب في ظلّ ما تعانيه فلسطين من محدودية الموارد المادية، والحاجة لاتباع سياسة التقشّف، والتي تفضي في كثير من الأحيان إلى فراغ مؤسسي نتيجة وجود شواغر وظيفية في المؤسسات العامة لفترة طويلة، ممّا يتطلب سدّ هذه الشواغر وهذا ما يزيد من الحاجة لتعزيز آليات نقل المعرفة؛ من أجل تطوير كفايات العاملين المهنية لسدّ الشواغر الوظيفية الناتجة عن التقشّف أحياناً، والتطوّر المتسارع أحياناً أخرى. من هنا انبثقت مشكلة هذا البحث من الحاجة لتفعيل آليات نقل المعرفة نتيجة اختلاف كفايات العاملين في المؤسسات العامة، وتباين الأجيال، وسياسة التقشّف والفراغ المؤسسي الناتج عنها، ولما كان تحليل الواقع هو أهم أسس حلّ المشكلة، بدا من المهم أن يتم تحديد آليات نقل المعرفة المتبعة فعلياً في المؤسسات العامة في دولة فلسطين ودورها في سدّ الفجوات الوظيفية، قبل تقديم توصيات ترتبط بهذه الآليات وفعاليتها، ومن هنا هدف هذا البحث الى تقصي آليات نقل المعرفة التي توظّفها المؤسسات العامة في فلسطين والكشف عن دورها في تطوير الكفايات المهنية للموظّفين والتي تمكّنهم من سدّ الفجوات الوظيفية في المؤسسة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما واقع نقل المعرفة في المؤسسات الفلسطينية العامة؟
- ما هي آليات نقل المعرفة المستخدمة في المؤسسات العامة في دولة فلسطين؟

- ما دور آليات نقل المعرفة المستخدمة في تطوير الكفايات المهنية للموظفين؟
- ما دور آليات نقل المعرفة المستخدمة في تعزيز قدرة الإدارات العامة على الصمود والتكيف مع الأزمات السياسية وحالات الفراغ المؤسسي؟

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

سعى هذا البحث إلى تقصي آليات نقل المعرفة المتبعة في المؤسسات العامة في دولة فلسطين ودورها في تطوير الكفايات المهنية للموظفين؛ لسدّ الفجوات الوظيفية في المؤسسات العامة، وتمّ الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي ارتبطت بمشكلة البحث، وتحليلها، وتمخّض عن ذلك المحاور الآتية:

2.1 المعرفة ومجالاتها: تعبّر المعرفة عن الوعي بالخبرات المكتسبة والحقائق والبيانات، وتطبيقها وتوظيفها لتنمية البشرية، وتنشأ المعرفة غي أدمغة الأفراد، وتزداد بنقلها ومشاركتها بين الناس (Mohajan, 2016).

تندرج المعرفة التي تحتاجها كل مؤسسة تحت مجالات مختلفة، فمنها ما هو عام وما هو متخصص لذلك وجب تحديد مجال دقيق للمعرفة التي سيتم مشاركتها لضمان فهمها، ومنها المعرفة الضمنية (التي تبني داخل دماغ الأفراد ولا يصحّح بها) والمعرفة الصريحة الموجودة في وثائق ومراجع (Osman et al., 2022)، وبذلك فلا بدّ من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ليتمكن الأفراد من تناولها وفهمها، وتوظيفها وتطبيقها.

2.2 نقل المعرفة وأهميتها:

ترتكز الصيغة الأبسط لنقل المعرفة إلى تقاسمها ومشاركتها بين أفراد البيئة الواحدة من خلال أخذ وإعطاء المعلومات التي يحتاجها الأفراد في هذه البيئة (المحمد، 2013)، وبينما تعدّ المعرفة بحدّ ذاتها شيئاً مجرداً، يمكن توظيفها في السياقات المختلفة من تحويلها إلى تطبيقات مختلفة، وبالتالي فإنّ نقل المعرفة يجب أن يركّز على مرونة توظيفها بحيث يتمكن المتعلّم من استخدامها في السياق المحيط به لينتج معرفة ملائمة جديدة تقود إلى تحويل المعرفة المجردة إلى معرفة تطبيقية (Dohn, 2021)، ومن هنا يمكن تعريف عملية نقل

المعرفة بدرجة تطبيق المتعلمين للمعرفة والمهارات والمواقف المكتسبة بنجاح وبشكل مستمر (Fauth et al., 2021).

تصنّف نقل المعرفة ومشاركتها كإحدى عمليّات إدارة المعرفة (Al Ahbabi et al., 2019)، وتعنى المؤسسات والمنظّمات المختلفة بنقل المعرفة ومشاركتها؛ لما في ذلك من أهميّة كبيرة في تحقيق أعلى درجات التميّز، وأثر إيجابي على إنشاء المعرفة، وتخزينها وتبادلها، وتوظيفها في كافة القطاعات العامة والخاصة (Sergeeva and Andreeva, 2019; Al Ahbabi et al., 2019; Tangaraja et al. 2016).

تنبثق الأهمية الإستراتيجية لنقل المعرفة ومشاركتها من دورها في تطوير الموارد البشريّة بشكل منظّم وممنهج، وتوطيد علاقاتهم مع المحيط، ممّا يؤدّي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية والخدمات، ورضا العملاء، وتوفير الوقت، وتقليل التكرار في العمل (Osman et al., 2022)، وتحفيز الافراد للانخراط في الإجراءات الفردية والجماعية للحد من المشكلات، وتقديم الحلول النّاجعة، ونقل هذه الحلول من النّطاق المحليّ الى النّطاق العالمي، مع أخذ الخبرات السابقة بعين الاعتبار، وإدراك المخاطر، ونشر التجارب الإيجابية، والعمل بروح الفريق، ومعالجة المخاطر والأزمات، وتعزيز المهارات (Michel, 2020).

2.3 الأسس النّظريّة لنقل المعرفة:

تستند عمليّة نقل المعرفة إلى مجموعة من النّظريّات ومنها النّظريّة السلوكيّة والإدراكيّة (Almuqrin, 2021; Balozi et al., 2014). فسّرت النّظريّة السلوكيّة نقل المعرفة من خلال نظريّة السلوك المخطّط لأجزن، والتي بيّنت أنّ سلوك الإنسان يتأثر بثلاثة أنواع من المعتقدات وهي: المعتقدات السلوكيّة التي تجعل الفرد يحدّد النتائج المحتملة لسلوكه وأهميّة هذه النتائج بالنّسبة له، والمعتقدات المعيارية والتي تجعل الفرد يركّز على توقّعات الآخرين لسلوكه ودافعه للامتثال لهذه التوقّعات، ومعتقدات التحكّم المرتبطة بوجود العوامل المسبّلة أو المعيقة للسلوك (Balozi et al., 2014)، وبذلك فإنّ تعزيز سلوك نقل

المعرفة في المؤسسة الواحدة يتأثر بإدراك العاملين في المؤسسة لأهمية نقل المعرفة لهم وهو ما يرتبط بدوافعهم لنقل المعرفة، حيث تتأثر هذه الدوافع بدورها بتوقعات المسؤولين من العاملين في المؤسسة، إضافة لتأثرها بميسرات ومعيقات نقل المعرفة في المؤسسة. ومن جهة أخرى فسّرت النظرية الإدراكية نقل المعرفة من خلال نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا الذي يبين أنّ مشاركة المعرفة والسلوك بشكل عام تتأثر بالخصائص والعوامل الشخصية للأفراد مثل تصوراتهم واستعداداتهم، وبالبيئة المحيطة ببيئة العمل والأسرة ودورها في دعم نقل المعرفة (Almuqrin, 2021).

أمّا النظرية البنائية فسّرت نقل المعرفة من خلال نظرية التطور المعرفي لبياجيه والتي بينت أنّ المتعلمين يقومون بإعادة تنظيم المعرفة بطرق فردية، والبنائية الاجتماعية ليفيكوتسكي والذي يبين أنّ نقل المعرفة هي عملية اجتماعية تتطلب التفاعل بين الأفراد في سياق اجتماعي (Shah, 2019)، وبشكل عام أبرزت النظرية البنائية أهمية الدوافع الداخلية للحصول على المعرفة، والتي تتولّد نتيجة حاجة المتعلمين للمعرفة في وقت محدّد، حيث تدفع هذه الحاجة إلى توظيف آليات وأدوات تساعد المستخدم للوصول للمعرفة والاحتفاظ بها واسترجاعها (Osman et al., 2022; Nathaniel. & Paul, 2016).

ويُلخّص الشكل (1) النظريات التي تفسّر عملية نقل المعرفة.

الشكل 1: النظريات التي تفسّر عملية نقل المعرفة



2.4 آليات نقل المعرفة

تتعدد آليات نقل المعرفة، ولكنها تستند بالغالب على ما يؤخذ مباشرة من الخبراء، أو من تبادل المعرفة بين الموظّفين، أو ما يتم الوصول إليه من الأبحاث أو التقارير أو الوثائق والمواقع المختلفة، وشبكات التّواصل الاجتماعي بالقراءة التي تعتبر مصدراً أساسياً للمعرفة (Osman, et al., 2021).

وتعتبر ورش العمل، والدورات التدريبية، وصياغة السياسات، والاتصال والتواصل، وبرامج الارشاد، والتعاون، والتنفيذ السليم للخطط التنظيمية، والتواصل الجيد بين المدراء من أبرز آليات نقل المعرفة (Oganga, 2014)، ويضاف إلى ذلك مجتمعات التعلّم المهنيّة والبحث (Dohn, 2021)، وتسهم الكفاءات المهاجرة بشكل كبير في نقل المعرفة خاصّة في مجتمعات التعلّم المهنيّة، فعلى سبيل المثال، ساهم المهاجرون الأفغان الى هولندا بنقل المعرفة الى بلادهم الاصلية من خلال الكفاءات والمهارات التي اكتسبوها في بلاد المهجر، واستثمرت معرفتهم في بناء القدرات في أفغانستان؛ نظراً لما حملوه من مهارات عالية (Kuschminder, 2014).

يعتبر التّدريب من أكثر آليات نقل المعرفة شيوعاً، وأهمها لبناء القدرات، ولذلك فمن الأهميّة بمكان اعتماد التّدريب في خطط المؤسسات التّنظيميّة (Damian & Cabero, 2022).

عادةً ما يتم التدريب وجاهياً، أو عن بعد أو بشكل مدمج، مستنداً إلى مصادر وأدوات يتم من خلالها نقل المعرفة، كالمحاضرات التي يتم عقدها في قاعة التدريب، ودراسة حالات، ولعب الأدوار، والأنشطة التّطبيقية وغيرها (Ferrero et al., 2019)، وأياً كان نهج التّدريب فإنّ فعاليته تعتمد على تطبيق ما تمّ نقله من معرفة بشكل فعال ومستمر في سياق العمل؛ وذلك لتحقيق التعلّم الذي يمكن تطبيقه في السياق المحيط بالمتعلّم وفي مكان عمله، ويتأثر التّطبيق ونقل المعرفة لسياق العمل بتصميم التّدريب وتركيزه على أهداف كل من المتدربين

والمؤسسات التي ينتمون إليها، وتوفيره لمسارات تعلم أكثر واقعية وشخصية، إضافة لتأثره بصفات المتدربين وسياق عملهم، وتحليل احتياجات المتدربين، والخبرة للقائمين على التدريب والمتدربين، والإدارة الذاتية للمتدربين وتنظيم العمل الشخصي، والتحفيز وتوفير فرص الاستخدام للمعارف الجديدة، الموارد البيئية والاعتراف المؤسسي بالمعرفة التي يتم نقلها أو انتاجها (Fauth et al., 2021).

ومن هنا فإنّ التدريب الفاعل يقود إلى نقل المعرفة واستخدام التّعلم في سياق غير سياق الاكتساب للمعرفة الجديدة؛ لضمان تأثير المعرفة الجديدة على التّعلّم اللاحق، والتطبيق الفعّال والمستمر لما تمّ تعلّمه من معارف، إضافة إلى دور التّدريب في إحداث التّغييرات والتّحولات في كفايات المتعلّم (Dohn, 2021).

وبشكل عام، يعتبر اختيار آليات بسيطة لنقل المعرفة المعقّدة عاملاً رئيساً في فعالية هذا النّقل، فقد يستبدل التّدريب أحياناً بنقل المعرفة ببساطة من خلال القصص التي يرويها الخبراء عن تجاربهم (Osman, et al., 2021).

2.5 تحديات نقل المعرفة

رغم بساطة المفهوم النظري لنقل المعرفة، إلّا أنّ تنفيذه في المؤسسات التّنظيميّة يصنّف كعملية معقّدة نتيجة عدم إدراك هذه المؤسسات للمعرفة التي تمتلكها، أو تعزيزها لتوظيف آليات نقل المعرفة، إضافة لوجود معيقات داخلية تحدّد من نقل المعرفة بين أطراف المؤسسات المختلفة، وترتبط هذه المعوقات برغبة الأفراد بالاحتفاظ في معرفتهم لهم، واعتبار نقلها مهدّداً لسلطتهم وقوّتهم أو للمكاسب المادّيّة المرتبطة بهذه المعرفة، وقد يعود الخوف للمنافسة بين الأفراد، أو تجنّب الوقوع في الخطأ في حال نقل معرفة تضر بالمؤسسة (المحمد، 2013).

ويعتبر إصرار العاملين على الاحتفاظ بالمعرفة الضمنيّة، أو تحويلها لمعرفة صريحة محفوظة في وثائق لحين طلبها، دون برمجتها- أو تنظيمها بطريقة تسهّل البحث عنها والوصول إليها بسرعة ودقّة (Osman, et al., 2021)، من أبرز معيقات نقل المعرفة، ويضاف إلى ذلك تركيز

المهارات والمعرفة المكتسبة في موقف واحد، دون محاولة تطبيقها في سياق جديد أو موقف معروف ولكن بمحتوى مختلف (Fauth et al., 2021).

يظهر ممّا سبق أنّ تعزيز ثقافة نقل المعرفة بحاجة لمتطلّبات واستحقاقات من المؤسسات والأفراد لتقليص معيقات وتحديات هذه العملية.

2.6 آليات نقل المعرفة والكفايات المهنية

ركّزت الدّراسات التي تمّ تحليلها على دور آليات نقل المعرفة المختلفة الإيجابي في بناء وتطوير قدرات العاملين في المؤسسات المختلفة (Anand et al., 2021; Cecilia, 2022; Dang, 2018; Dohn, 2021; Fauth et al., 2021; Kuschminder, 2014).

فمن جهة أولى يؤثّر نقل المعرفة إيجاباً على تنمية القدرات للأفراد والمجتمع والمؤسسات لتحقيق التعليم للجميع، ما ينجم عنه تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة (Oganga, 2014)، وتزيد المشاركة الصحيحة للمعرفة من فعالية الأداء وكفاءته في المؤسسة، فهناك علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء موظفي القطاع العام والذي يشمل الأداء التشغيلي والجودة والابتكار، وتعزى هذه العلاقة لدور نقل المعرفة في تطوّر القدرات وبناءها (Al Habib , 2019).

يقاس بناء القدرات وتطويرها باحتراف الأفراد، والذي يقاس بدوره بدرجة تحقيق الكفايات المهنية للأفراد (Močinić, Tatković, & Tatković, 2020)، وتعرّف الكفايات المهنية بالمعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم التي يجب أن يمتلكها الأفراد للقيام بمهامهم، وتحقيق أهداف المؤسسات التي يدعمها الهدف الرئيسي المتوقع من إدارة المعرفة هو توفير ما تحتاجه المؤسسة للقيام بالأنشطة والمهام المطلوبة منها، والسيطرة على المشاكل الناتجة بسبب نقص الكفايات المهنية، ونقص المهارات التدريبية (Damian, 2022).

وتعزّز التكنولوجيا بناء القدرات وتطوير كفايات العاملين من خلال تمكين المستفيدين من الوصول للمعرفة بسرعة ودقّة (Osman et al., 2022)، وفهم أفضل الاستراتيجيات التي

تمكّن من تخزين واسترجاع المعرفة الضمنية والصريحة على المدى الطويل، وتقود لتوظيف المعرفة التي تتم مشاركتها ونقلها (Anand et al., 2021)، كما يعزّز الدّمج بين التّكنولوجيا وآليّات نقل المعرفة الكفايات التي تقود للإبداع والابتكار، كما حدث في كينيا حيث عزّز تراكم الخبرات المحليّة التّكنولوجيّة وتفاعلها عبر حلقات متعدّدة، فرص التّعلّم المحليّ والابتكار (Cecilia, 2022). ولتحقيق الدّمج بين آليّات نقل المعرفة والتّكنولوجيا لا بدّ للمؤسّسات من دعم البحث، والبنية التّكنولوجيّة، والمواهب النّاضجة، والتّعاون العالمي في العلوم والتّكنولوجيا، وثقافة الإبداع، كما ما حدث في جامعات هونج كونج التي ركّزت على نقل المعرفة من خلال البحث العلمي ومخرجاته القابلة للقياس، ممّا زاد من تميّزها وأثر إيجاباً في تطوير الكفايات المهنيّة لطاخم الجامعة والذي انعكس إيجاباً على أدائهم وجودة تعلّم الطّلبة (Dang, 2018).

وبشكل عام يتطلّب تطوير كفايات العاملين المهنيّة تعزيز دوافعهم، وتنمية الوازع الدّاخلي لكلّ منهم؛ لتصبح عمليّة مشاركة المعرفة ونقلها جزءاً من عملهم، وثقافة سائدة تقود إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين الكوادر البشريّة، ممّا يسرع تنمية وتطوير القدرات الابتكاريّة والكفايات المهنيّة للعاملين في المؤسّسات المختلفة (Nathaniel & Paul, 2016).

يظهر ممّا سبق تركيز الدّراسات السابقة على نظريّات نقل المعرفة ومجالاتها، ومعوقات هذا النّقل، وإبرازها لآليّات مختلفة لنقل المعرفة من أجل تطوير أداء الموظّفين وكفاياتهم، غير أنّ هذه الدّراسات لم تتطرّق إلى الآليّات المستخدمة لنقل المعرفة في ظل الفراغ المؤسّسي النّاجم عن سياسة التّقصّف كما يحدث في دولة فلسطين، والتي تعتبر حالة خاصّة نتيجة لما تعانيه من تحدّيات سياسيّة واقتصاديّة تتطلّب توظيف أكثر آليّات نقل المعرفة فاعليّة، وأقلّها كلفة ماديّة؛ من أجل تطوير كفايات العاملين في المؤسّسات العامّة للتّعامل مع هذه التّحدّيات، وهو ما تسعى هذه الدّراسة إلى تقصّيه من خلال بحثها عن آليّات نقل المعرفة في المؤسّسات العامّة في فلسطين ودورها في سدّ الفراغ المؤسّسي وتعزيز كفايات العاملين اللاّزمة لذلك.

3. منهجية البحث

تمّ اعتماد منهج البحث النوعي؛ لدوره في استقراء المعاني والرؤى، والتّصوّرات التي يحملها المشاركون حول آليات نقل المعرفة في المؤسسات العامة الفلسطينية، وجمع البيانات الموسّعة بعمق؛ ما يقود إلى فهم دلالات ومعاني هذه البيانات، وبالتالي فهم علاقتها بمشكلة البحث، ودورها في الإجابة عن أسئلته وإثراء البحث ببيانات نوعيّة يضيفها المشاركون (Alamri, 2016).

تمّ جمع البيانات من خلال مقابلات معمّقة شبيهة بمقابلة مسؤولين عن الموارد البشريّة في كل مؤسسة حكوميّة في عينة البحث، وجمع البيانات ثم تحليلها باستخدام التّحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لكل مقابلة بشكل منفصل بحيث يتم تحليل البيانات، وترميزها وتجميعها في أنماط ثمّ عرضها تحت محاور مفصّلة ومدعّمة بأدلة، ويقود هذا النّوع من التّحليل إلى استشعار وتوثيق المعاني والأفكار المشتركة وتبويبها وتفصيلها بشكل يوضّح العلاقات بينها (Braun & Clarke, 2012)، ومن جهة أخرى فقد تمّ إجراء مقارنات بين نتائج تحليل مقابلات المؤسسات الصغيرة والكبيرة من خلال استخدام (cross case analysis)؛ حيث يستخدم هذا النّوع من التّحليل في البحث الكيفي لتعميق فهم النّتائج من خلال عقد مقارنات تظهر الاختلافات والأمور المشتركة بين البيانات التي تمّ جمعها من مشاركين مختلفين (Cambian & Ramos, 2021).

3.1 مجتمع الدّراسة وعيّنتها

تكوّن مجتمع الدّراسة من المؤسسات العامّة في فلسطين وعددها 84 مؤسسة (ديوان رئاسة الوزراء، 2023) منها 36 مؤسسة حكوميّة (جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2023)، وتكوّنت عينة الدّراسة من 10 مؤسسات حكوميّة، وتمّ اختيار هذه المؤسسات باعتبارها مؤسسات خدماتيّة، ووفقاً لحجمها من حيث عدد الإدارات وعدد الموظّفين؛ حيث تمّ اختيار مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة الحجم وذلك لمقارنة البيانات التي يتم جمعها من الموظّفين المسؤولين

على آليات نقل المعرفة في النوعين من المؤسسات. وتمّت مقابلة 10 مسؤولين (4 ذكور، 6 إناث) من المؤسسات التي وقع عليها الاختيار، حيث تمّ اختيار مسؤولين اثنين من المؤسسات كبيرة الحجم، ومسؤول واحد من المؤسسات صغيرة الحجم، فمثلاً تمّ اختيار مسؤولين اثنين عن إدارة التدريب في وزارة التربية والتعليم، وهما: المسؤول (م) وهو مدير دائرة تنفيذ التدريب، والمسؤولة (خ) وهي رئيسة قسم التدريب في إحدى مديريات التربية، ومسؤولين اثنين عن التدريب من وزارة الصحة، وهما: المسؤول (ع) وهي رئيسة قسم دائرة تدريب في الوزارة، والمسؤول (ب) وهو مدير في مديرية الصحة، ومسؤولين اثنين عن التدريب في وزارة الزراعة وما يتبعها صندوق درء المخاطر والتأمينات الزراعية، وهما المسؤولة (ن) وهي مدير دائرة في وزارة الزراعة، والمسؤولة (ج) وهي مدير في صندوق درء المخاطر والتأمينات الزراعية، كما تمّ اختيار مسؤول واحد من كل مؤسسة صغيرة الحجم وهم المسؤولة (ر) وتشغل منصب مدير في وزارة الثقافة، والمسؤول (أ) وهو مدير في وزارة الاقتصاد الوطني، والمسؤولة (س) وهي مدير في وزارة العدل، والمسؤول (د) وهو مدير في المدرسة الوطنية.

3.2 أدوات البحث

ركّز هذا البحث على المقابلات المعمّقة شبه المقتّنة، وتتميّز المقابلات بشكل عام بقدرتها على توفير بيانات معمّقة عن موضوع البحث، وإثراء البحث ببيانات وأفكار يتمّ استكشافها خلال المقابلة، كما تتميّز بدقّة البيانات التي توفرها نتيجة تمكّن الباحث من استيضاح ما هو غامض، خاصّة في حالة المقابلات شبه المقتّنة التي تتّصف بمرونتها؛ إذ تمكّن هذه المقابلات من إضافة أسئلة خلال المقابلة أو حذفها حسب السياق وكفاية البيانات، كما يمكّن تسجيل المقابلات بتحليلها وترميزها والرجوع إليها أكثر من مرّة (Al-Amri, 2019).

تمّ تطوير أسئلة المقابلات من خلال الباحثين بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والالتزام بما يسمّى (بيروتوكول) المقابلات (ملحق (1))، والذي تمّ إطلاع المشاركين عليه منذ البداية، وتضمّن تفاصيلاً لضمان حفظ البيانات وسريّتها، وتوضيحاً حول كفيّة إجراء المقابلات، وأهميّة استفسار المشاركين عند الحاجة، وإمكانية انسحاب المشاركين، وطلب إذن

للتسجيل. تم إجراء مقابلتين في وجهاً لوجه، بينما نُفذت باقي المقابلات إلكترونياً باستخدام برنامج (Zoom)، وتمّ تسجيلها، وتفرّغها بشكل نصّي، وإرسالها للمشاركين؛ للتحقق من السجلات الحرفيّة من خلال موافقتهم أو اعتراضهم، وقد أرسل المشاركون موافقاتهم على السجلات الخاصّة بهم. استغرقت المقابلات وقتاً تراوح بين 30-50 د، واشتركت الباحثتان بتنفيذها بحيث أدارت إحدى الباحثتين المقابلة بينما ساندتها الباحثة الثانية، وكتبت محاور من المقابلة خلال تنفيذها.

3.3 المصدقيّة والاعتماديّة

لتحقيق المصدقيّة (Credibility) تمّ عرض المقابلات على خبراء في موضوع البحث، وإجراء مقابلات على عينة استطلاعيّة للتحقق من مدى مناسبة الأسئلة والإجراءات، وأجريت المقابلات في أوقات مختلفة ومن أفراد مختلفين، ولتحقيق الصدق التّواصلي، تمّ اعتماد تدقيق المشاركين الأصليين (الزّهراي، 2020)، حيث أرسلت البيانات للمشاركين للاطلاع عليها، والتأكد من صدق البيانات، وحصلت الباحثتان على موافقة المشاركين مكتوبة. وتمّ جمع الوثائق والكتب الرسميّة والاطلاع على البرامج المحوسبة المستخدمة ومقارنتها في نتائج المقابلات للتأكد من جودة البحث، ولتحقيق الاعتماديّة (Dependability) تمّ اختيار أكثر من وزارة من تصنيفات مختلفة حسب الحجم، وتوجيه أسئلة مماثلة لعدد من المسؤولين في الوزارة، وفحص الاتّساق بين البيانات نفسها كما ورد في (Hammarberg, Kirkman & De Lacey, 2016؛ حيث جمعت البيانات من 10 متقابلين، وتمّ تحليل نتائجها ومقارنتها ورصد التكرارات، ووجدت الباحثتان أنّ البيانات وصلت للتشبع؛ إذ تكرّرت بكلمات مختلفة بين المجموعات. ومن جهة أخرى فقد سعت الباحثتان لتحقيق الاعتماديّة من خلال إنشاء ما يسمّى بسجل التّدقيق والذي تضمّن التّسجيلات الصّوتيّة لمقابلات المجموعات، وتدوين البيانات الحرفيّة من المشاركين.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الورقة إلى تقصي آليات نقل المعرفة التي توظفها المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والكشف عن دورها في تطوير الكفايات المهنية للموظفين، وتعزيز قدرة الإدارات العامة على الصمود والتكيف مع الأزمات وحالات الفراغ المؤسسي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما واقع نقل المعرفة في المؤسسات الفلسطينية العامة؟ ما هي آليات نقل المعرفة المستخدمة في المؤسسات العامة في دولة فلسطين؟ ما دور آليات نقل المعرفة المستخدمة في تطوير الكفايات المهنية للموظفين؟ ما دور آليات نقل المعرفة المستخدمة في تعزيز قدرة الإدارات العامة على الصمود والتكيف مع الأزمات السياسية وحالات الفراغ المؤسسي؟

تمّ جمع البيانات الكيفية من المقابلات المعمّقة لمسؤولين في المؤسسات العامة الفلسطينية، وتحليلها باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، وسيتم عرض النتائج بشكل مفصّل في المحاور الآتية:

4.1 واقع نقل المعرفة في المؤسسات الفلسطينية العامة

يتّسم واقع نقل المعرفة في المؤسسات الفلسطينية العامة بالآتي:

4.1.1 وجود مؤسسات متخصصة في نقل المعرفة

توجد مؤسسات فلسطينية عامّة متخصصة لنقل المعرفة العامة في فلسطين كالمدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، والتي تركّز على نقل المعرفة من خلال التدريب والاستشارات، وتستهدف كافّة الموظفين الإداريين، وتعنى بنقل المعرفة الوظيفية العامة كما وصفها (ع) بقوله: "لهذه المؤسسة مهمتان رئيسيتان التدريب والاستشارات والدراسات، والشئ الأساسي هو التدريب، وهناك برامج تبدأ من الموظف الجديد للمدير العام إلى برامج لجميع الفئات الاشرافية في الخدمة المدنية إضافة لبرامج متخصصة في القطاع الخاص وبرامج للأمن والعسكر والقطاع الأهلي وبرنامج تدريب مدربين، نحن مؤسسة مهمتها الرئيسة التدريب، فنحن مسؤولون عن تنسيق وتنظيم كل برامج التدريب، وتحديد الاحتياجات

التدريبية، وتصميم المناهج التدريبية، ونقل المناهج التدريبية الى كتب تدريبية وعروض تقديمية والعمل على تقييمها وتطويرها لاحقا، ويشمل ذلك اعداد المدربين وتطوير وسائل التقييم وتطوير برامج القبول الخاصة".

وتتولى بعض الإدارات التابعة للمؤسسات العامة الكبيرة مسؤولية نقل المعرفة التخصصية لموظفي المؤسسة ومن ذلك المعهد الوطني للتدريب التربوي المسؤول عن تطوير قدرات العاملين في وزارة التربية والتعليم، ونقل المعرفة لهم من خلال التدريب بمساراته المختلفة. وبشكل عام توجد في كل مؤسسة عامة جهة مسؤولة عن التنسيق لنقل المعرفة العامة والتخصصية، بحيث تستكفي هذه الجهات في المؤسسات الصغيرة بالتنسيق للتدريب الخارجي، بينما تجمع الجهات التابعة للمؤسسات الكبيرة بين التنسيق وتولي مسؤولية التدريب التخصصي للموظفين.

4.1.2 غياب الإطار القانوني الناظم، والتعليمات والتشريعات لنقل المعرفة

تعاني المؤسسات العامة في فلسطين من غياب التشريعات والتعليمات التي تصرح بمسؤولية العاملين ودورهم في نقل المعرفة، مما يغيب مساءلة العاملين عن نقل المعرفة أو توظيف آلياتها، فمثلاً لا يؤثر نقل المعرفة في تقييم العاملين، وبالمقابل لا توجد معززات لنقل المعرفة العامة أو التخصصية، فنقل المعرفة لا يؤثر بعلاوات الأفراد أو ترقيةاتهم (باستثناء المؤهلات العلمية الخاصة بالبكالوريوس، والمجستير والدكتوراه)، الأمر الذي لا يدعم استدامة نقل المعرفة ومأسستها، وهو ما عبّرت عنه (س) من وزارة العدل بقولها:

" لا يوجد تشريع أو تعليمات لتبادل الخبرات بين المؤسسات الحكومية التي تتشابه في عملها ولا حتى في المؤسسة نفسها، وقلة تبادل الخبرات والمعرفة يخلق مشاكل للناس فكل مؤسسة تلقي اللوم على غيرها، وعدم تبادل المعرفة يخلق تشوش بين الناس، ولكن هناك مادة في القانون تعطي للوزير صلاحيات أن يصدر تعليمات في مصلحة وزارته، ومن ضمن ذلك يمكن

للووزير إصدار تعليمات لتبادل المعرفة بينه وبين وزارات ثانية". وما أشارت له (خ) من وزارة التربية والتعليم:

"المفروض أنه في قانون مساءلة إذا كان هناك خلل في توصيل المعرفة، فهناك عشوائية في العمل، فمثلاً إذا لم اسع أنا لمعرفة طبيعة عملي المسؤولة عنه، لن يكون هناك الا أشياء شفهية بسيطة من المسؤول عني يوصلها لي".

غياب التشريعات النّاطمة لنقل المعرفة من شأنه الحدّ من توظيف آليات نقل المعرفة نتيجة غياب المعتقدات السلوكيّة، والمعياريّة، ومعتقدات التحكّم التي حدّدتها نظريّة السلوك المخطّط كعوامل مؤثّرة في نقل المعرفة، والتي بيّنت أنّ سلوك الإنسان يتأثّر بثلاثة أنواع من المعتقدات وهي: المعتقدات السلوكيّة التي تجعل الفرد يحدّد النّتائج المحتملة لسلوكه وأهميّة هذه النّتائج بالنّسبة له، والمعتقدات المعياريّة والتي تجعل الفرد يركّز على توقّعات الآخرين لسلوكه ودافعه للامتثال لهذه التّوقّعات، ومعتقدات التحكّم المرتبطة بوجود العوامل المسهّلة أو المعيقة للسلوك (Balozzi et al., 2014)، وبذلك فإنّ تعزيز سلوك نقل المعرفة في المؤسّسة الواحدة يتأثّر بإدراك العاملين في المؤسّسة لأهميّة نقل المعرفة لهم وهو ما يرتبط بدوافعهم لنقل المعرفة، حيث تتأثّر هذه الدّوافع بدورها بتوقّعات المسؤولين من العاملين في المؤسّسة، إضافة لتأثّرها بميسّرات ومعوقات نقل المعرفة في المؤسّسة.

4.1.3 دوافع نقل المعرفة في المؤسّسات العامّة

بالرّغم الفجوة الخاصّة بغياب التّشريعات النّاطمة لنقل المعرفة، إلّا أنّ المؤسّسات العامّة توظّف آليات لنقل المعرفة بدوافع داخلية تولّدت نتيجة حاجة المؤسّسات لسدّ احتياجات وظيفيّة في ظلّ سياسة التقشّف المطروحة، وهو ما توافق مع تفسير النّظريّة البنائيّة لنقل المعرفة (Osman et al., 2022; Nathaniel. & Paul, 2016)، كما أنّ هناك معرّزات أخرى خارجيّة لنقل المعرفة ارتبطت بوجود مشاريع تقدّم دعم مادّي مشروط بنقل المعرفة من خلال التّدريب.

4.1.4 استناد نقل المعرفة لاتجاهات المسؤولين

تستند آليات نقل المعرفة في المؤسسات العامة إلى اتجاهات المسؤولين عنها، حيث تشكّل هذه الاتجاهات أساساً للتشجيع على آليات نقل المعرفة، وهو ما أشارت إليه (ج) من صندوق درء المخاطر بقولها:

" من تحدّيات نقل المعرفة عدم وجود شخص مسؤول عن نقل المعرفة، فكل مسؤول يشتغل بأسلوبه وفكره وتوجهاته فعدم وجود مسؤول يعطي تقارير دورية عن المعرفة مشكلة".

ويمكن تفسير ذلك من خلال نظرية التعلّم الاجتماعي لنقل المعرفة، والعوامل المؤثرة فيه ومنها البيئة المحيطة بالأفراد كبيئة العمل ودورها في دعم نقل المعرفة (Almuqrin, 2021)، فالمسؤول عن بيئة العمل من شأنه دعم نقل المعرفة، واختيار أنسب الآليات لذلك بما يتوافق مع استعدادات الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتبيّن من النتائج أنّ هذه هي إحدى فجوات نقل المعرفة في المؤسسات الفلسطينية العامة، إذ يحدّد استناد نقل المعرفة لاتجاهات المسؤول من مأسستها، ويرتبط ذلك بغياب التعليمات النّاطمة لنقل المعرفة، ومساءلة المسؤولين عنها، الأمر الذي يتطلّب إدراج بنود في بطاقات الوصف الوظيفي للمسؤولين تلزمهم باتّخاذ الإجراءات وانتقاء الآليات الأنسب لنقل المعرفة، وإدراج ذلك في الخطط الإجرائية للمؤسسات العامة، وتخصيص جهات لمتابعة نقل المعرفة ودعمها.

4.2 آليات نقل المعرفة في المؤسسات العامة

تتّسم آليات نقل المعرفة في المؤسسات الفلسطينية العامة بالآتي:

4.2.1 تنوع الآليات لنقل المعرفة

تسعى المؤسسات العامة الفلسطينية لنقل المعرفة العامة والتّخصّصية من خلال آليات عدّة أهمها التّدريب الدّاخلي والخارجي، إضافة إلى ملازمة الأقران، ومجتمعات التعلّم،

والعمل في فرق ولجان، والسّفر للخارج لحضور المؤتمرات أو إكمال الدّراسة، والأبحاث الإجرائيّة، والزيارات الميدانيّة، وقراءة التّقارير والوثائق المرتبطة بالعمل. وتعتبر هذه الآليّات هامّة لما توفّره من فرص للاتّصال والتّواصل والاستثمار المناسب للموارد البشريّة والماديّة اتّفاقاً مع دراسة (Oganga,2014)، كما تعتبر النّتيجة مؤشّراً على إدراك المؤسّسات العامّة لأهميّة تبادل المعرفة وضرورة اعتماد آليّات مناسبة لنقل المعرفة كما بيّنت دراسة (Osman et al., 2022) التي ركّزت على ضرورة تبادل المعرفة من خلال توظيف أنشطة خاصّة تيسّر مشاركة المعرفة ونقلها، ممّا يعزّز الدّافع للموظّفين وينمّي الوازع الدّاخلي للعاملين لتصبح عمليّة مشاركة المعرفة جزءاً من عملهم.

أظهرت النّتائج اختلاف آليّات نقل المعرفة من مؤسّسة عامّة لأخرى، باستثناء التّدريب الذي اشتركت به جميع المؤسّسات، ويعود الاختلاف في هذه الآليّات إلى طبيعة عمل المؤسّسة، وحجمها واتّجاهات المسؤولين عنها، فمثلاً ركّزت المؤسّسات العامّة الصّغيرة على آليّة عمل الفريق لنقل المعرفة، وملازمة الأقران لنقل الخبرات خاصّة للموظّفين الجدد، وعبر عن ذلك (أ) بقوله:

" أي موظف جديد يشتغل مع فريق عمل ولا يشتغل لحاله حتى يتمكن من عمله، وعندنا دورات ولكن الموظف بعد السنة يأخذ دورات خارجية، أما الخبرات التخصصية فيأخذها الموظف من التّعاون مع الزملاء".

اعتمدت بعض المؤسّسات الكبيرة على نقل المعرفة من خلال تنفيذ الأبحاث الإجرائيّة المرتكزة إلى تنفيذ تجربة والاستفادة من نتائجها في الميدان، وهو ما سميّ بالمشاهدة البحثيّة في حال كانت النّتائج عمليّة كما أشارت المشاركة(ن) من وزارة الزّراعة بقولها:

" وزارة الزّراعة فيها مديريّة البحوث التي تجري أبحاثاً علميّة زراعيّة لحلّ المشاكل التي تواجه المزارعين، ومديريّة المحطات وفيها مقرّ للمشاهدات الزراعيّة، مثلاً اشتغلوا على القمح لعمل بذور محسنة للقمح وتوزيعها على المزارعين، يتم العمل على تحسين الثروة الحيوانية

يختارون أنواع محسّنة ويعملون لها تلقياً صناعياً لزيادة الثروة الحيوانية، ويعملون خلطات جيدة للأعلاف لإخبار المزارع بها".

اهتمت بعض المؤسسات التي تتطلّب تخصصات نادرة بنقل المعرفة من خلال إكمال الدراسات العليا في الخارج، حيث تركّز وزارة الصحة مثلاً على ترشيح موظّفين لبرامج دراسية في تخصصات نادرة وغير متوافرة في الوزارة رغم الاحتياج لها، وكذلك الحال في وزارة العدل حيث قالت (س): "أرسلنا ناس لدراسة الطب الشرعي والتشريح في الخارج، لأنّ الطب الشرعي التخصص فيه قليل جداً فعملنا اتفاقية ليسافر عدد من الموظفين ليدرسوا الطب الشرعي للخارج وفق شروط تجبره على العمل في الوزارة خمس سنين".

وركّزت بعض المؤسسات الصغيرة على تشكيل لجان لنقل المعرفة وتبادلها كوزارة الثقافة التي تعمل على تشكيل لجنة تضم عدة موظّفين من إدارات مختلفة تتساوي المسؤولية بين أعضائها، برئاسة الإدارة المختصة، وتجتمع اللجنة بشكل مستمر فتتوحد اللغة ويتم نقل المعرفة وتبادلها، وهو ما عبّرت عنه (ر) بقولها:

"في كل شهر هناك فعالية أساسية كل الوزارة تشتغل عليها فهناك عنوان كبير نشتغل عليه من خلال تشكيل لجنة كل عضو في اللجنة يكون متساوي المسؤولية وعلى الأغلب أنّ رئاسة اللجنة تكون للإدارة المختصة، وهذا الشغل يعمل نقل معرفة لأنّ اللجنة تجتمع خاصة بالأسبوع الأخير يجتمعوا كل يوم فيحدث هناك تبادل للمعارف وتصبح هناك لغة موحدة داخل الوزارة"

ومن آليات نقل المعرفة التي اعتمدتها بعض المؤسسات الكبيرة والصغيرة معاً تأسيس مجتمعات تعلّم مهنية، خاصة في المؤسسات الخدمية مثل وزارة العدل التي لجأت لدورات أسبوعية يتم فيها تناقل الخبرات بين فريق العمل كمجتمع تعلّمي مهني، وهو ما أشارت له (س) من وزارة العدل بقولها:

" كل الموظفين الجدد يجب أن يعرفوا بالجانب الخدماتي الذي تقوم به الوزارة، والتصديقات وفي هذا الشأن صدر تعليمات أنّ الموظفين يجب أن يتدربوا على ذلك وهنا يأتي الموظف الأساسي في الدائرة الخدماتية، ويدرب باقي الموظفين ليقوموا بعمل من يغيب. مثلاً يتعلم الموظفون كل أسبوع أمور خدمتية لضمان عدم تأخير الناس فالأمور الخدماتية جميع الموظفين يعرفون بها بتعليمات من الوكيل والوزير وهذه التعليمات قانونية".

وأكد عليه (م) من وزارة التربية والتعليم بقوله:

" احنا باستمرار نعمل عملية دمج لزملائنا القدامى والجدد من خلال خراط ذوي الخبرة مع الجدد لتطوير كفاياتهم خاصة الدورات العامة والتخصصية نركز على من خبرته سنتين وثلاث وقدامى"

وتواجه وزارة الصحة تحدياً خاصاً بتشكيل المجتمعات المهنية، وتناقل المعرفة نتيجة ضغط العمل، وهو ما يؤدي لعدم وجود وقت خاص بالتطوير المستمر داخل المؤسسة، كما بينت (ع) بقولها:

" لا يوجد مجتمعات تعلم مهنية لأن طبيعة الشغل يكونوا كلهم في الميدان وضغط العمل لا يسمح ومع أنهم أحياناً يأخذون وقتاً مستقطعاً في الدوام ويعملون محاضرة عن كيفية عمل مهارة معينة تخص التمريض مثلاً، ولكن طبيعة العمل لا تسمح بالاستغناء عن أشخاص لفترة طويلة وهناك في نفس المستشفى وحدات التعليم المستمر وفي ناس مفعليها أكثر من ناس حسب طبيعة الشغل أما الإداريين في الوزارة فلا يتم نقل المعرفة إلا من خلال ورشات العمل".

وتشير هذه النتيجة لإدراك المؤسسات العامة لأهمية كل من مجتمعات التعلم المهنية، والبحث ودورهما في نقل المعرفة وتحقيق الاستدامة، وهو ما يتفق مع دراسة (Dohn, 2021) التي كشفت عن الدور الإيجابي لمجتمعات التعلم المهنية، وممارسة البحث على نقل المعرفة، مع التركيز على الاختلافات في الخصائص الظرفية بين سياقات الممارسة للمعرفة التي تم

نقلها، ومع دراسة (Kuschminder, 2014) التي بيّنت أنّ عملية نقل المعرفة من خلال مجتمعات التعلّم المهنيّة تقود لبناء القدرات بشكل فعّال.

4.2.2 سيادة التّدريب في المؤسسات الفلسطينية العامة

أكد جميع المشاركين على أهميّة التدريب كآلية اساسية معتمدة لنقل المعرفة في جميع المؤسسات العامة الفلسطينية العامة على اختلاف مهمّاتها وحجمها، وتتّفق سيادة التّدريب كأبرز آليات نقل المعرفة مع دراستي (Ferrero et al., 2019؛ Damian & Cabero, 2022) اللّتين أشارتا إلى أهميّة التدريب في بناء المعرفة ونقلها، ودراسة (Fauth et al., 2021) التي كشفت عن مساهمة التّدريب في تحقيق التعلّم الذي يمكن تطبيقه في السّياق المحيط بالمتعلّم وفي مكان عمله، وأوصت هذه الدّراسات باعتماد التّدريب ضمن خطط المؤسسات التّنظيميّة، وفي ذلك إشارة لأهميّة تضمين الخطط التشغيلية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية لأهداف محدّدة تعزّز نقل المعرفة من خلال التدريب مع ربطها بمؤشرات قياس واضحة.

كما أشار المشاركون لنوعين من التّدريبات؛ التّدريب المرتبط بالمعرفة التّخصّصيّة الذي تقدّمه جهات خاصّة في المؤسّسة نفسها أو بالتّنسّق معها، والتّدريب المرتبط بالمعرفة العامة بالوظيفة وقوانينها، والإجراءات الإداريّة والأخلاقيّات وهو ما تقدّمه المدرسة الوطنيّة للتّدريب كما أشار(ب) من وزارة الصّحة:

" عند تعيين موظف جديد، خلال سنتين، يوجد طاقم متخصص بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة يقوم بتعريف هذا الموظف الجديد على قانون الخدمة المدنية، ويعطونه مجموعة من الدورات لجميع القوانين (الخدمة المدنية، قانون التقاعد...) يجب أن يأخذ الموظف الجديد هذه الدورات وهي دورة TOT حيث قامت المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بعمل هذه الدورة للموظفين الجدد وهذه المعرفة هي معرفة مرتبطة بطبيعة العمل".

أمّا النوع الثاني من التّدريب والذي يشمل المعرفة التّخصّصيّة المنبثقة من طبيعة العمل، فيتم عقده وفق الاحتياج، وتختلف المؤسّسات في منحى التّدريب الذي تنتهجه لنقل المعرفة التّخصّصيّة، فالمؤسّسات العامّة الكبيرة تركّز على مأسسة التّدريب وتوطينه من خلال إعداد خبراء من الميدان من قبل الجهة المسؤولة عن التّدريب في المؤسّسة العامّة، وتطوير قدراتهم ليصبحوا مدرّبين لموظّفين تحت مسؤوليّتهم، كما تختلف إجراءات مأسسة التّدريب من مؤسّسة إلى أخرى ولكنّها تشترك بنقل المعرفة من مدرّبين ذوي خبرة وكفاءة عالية إلى آخرين يمتلكون المعرفة التّخصّصيّة ويحتاجون لخبرات متعلّقة في التّدريب، ومن ذلك ما تقوم به وزارة التّربية والتّعليم من تأسيس برامج تدريب مدرّبين لتكوين فرق من المدرّبين العاملين في الميدان لنقل المعرفة وتوسيعها وهو ما عبّر عنه (م) من وزارة التّربية والتّعليم بقوله:

"وصار التّوجه الاستفادة من الخبرات الموجودة في الميدان وعوضنا النّقص من خلال برامج تدريب مدرّبين، ونمذجة التّدريب لتحقيق استدامة التّدريب لإيجاد نواة لشبكة مدرّبين متمكّنين لتنفيذ التّدريب لاحقاً لتنفيذ برامج أخرى تخدمهم وهذه خطوة إيجابية، لكن لازم نستمر في عملية النّمذجة واستقطاب الخبرات وتدريب المدرّبين لإيجاد نواة جيدة لعملية التّدريب".

ومن جهة أخرى تختلف نفس المؤسّسات العامّة الكبيرة في إجراءاتها للمأسسة نتيجة اختلاف الفئة المستهدفة والتي يتم تطوير كفاياتها المهنيّة من أجل نقل المعرفة، فبينما تستهدف وزارة التّربية والتّعليم العاملين في المؤسّسة نفسها والمنخرطين مع الميدان، تركّز وزارة الزّراعة على المزارعين أنفسهم، فتنتهج المأسسة من خلال رفع كفايات بعض المزارعين المحليّين والمؤثّرين في المجتمع والقادرين للوصول لعدد كبير من الأقران، وتهيئتهم ليقوموا بتدريب مستند إلى تطبيق ميداني ونمذجة لما يقومون به من أعمال زراعيّة أمام أقرانهم؛ وبذلك يتم نقل الخبرة للميدان ونشرها بالاعتماد على التّواصل بين الأقران، وهو ما عبّرت عنه المشاركة(ن) بقولها:

" هناك ما يسمى المزارعون النموذجيون Key farmer وهؤلاء المزارعون الكبار يقومون بالإرشاد ونحن معهم اشتغلناها بالبحوث بإعطائهم دورات ليكونوا مؤهلين لنقل المعلومة للمزارعين الصغار ويفيدون بعضهم وينقلون المعلومات، مثلاً يطورون رئيس جمعية وعنده أراضي، يطوره ويعطوه دورات ليصبح مفتاح للمعرفة لباقي المزارعين يجمعهم ويعطيهم دورات ويخبرهم بما جربه من زراعة ونتائجها".

تعتبر مؤسسة التدريب التي تنتهجها المؤسسات العامة الكبيرة مؤشراً على استثمار هذه المؤسسات للموارد البشرية والمالية المتاحة من أجل تحقيق تطوير مهني مستدام ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة، وهو ما يتفق مع دراسة (Nathaniel & Paul, 2016) التي بينت أنه إذا تم تعزيز استخدام موارد المعرفة المتاحة، وتعزيز الوصول الى المعرفة القابلة للتطبيق وبالتالي نقلها من خلال المؤسسة، فإن هذا سينعكس إيجاباً على زيادة الاعتماد المتبادل بين الكوادر البشرية، مما يسرع تنمية وتطوير القدرات الابتكارية في المؤسسات.

وتعتمد آليات المؤسسة التي تنتهجها المؤسسات العامة الكبيرة على طبيعة عمل المؤسسة واحتياجاتها، مع التركيز على وجود جهة واحدة مسؤولة عن التدريب يمتلك أفرادها كفايات مهنية عالية، وينقلون المعرفة للميدان، واختلفت في ذلك وزارة الصحة؛ فلم تعتمد وزارة الصحة نهج تأسيس مدربين من الميدان لاختلاف طبيعة المعرفة والعمل، وتواجدت على هيكليتها أكثر من جهة متخصصة للتدريب، وقد انتهجت الصحة نهج التدريب الإلكتروني المدمج لمؤسسة تدريب أطباء الامتياز، بينما اختلفت تدريبات الفئات الأخرى، كما برز من قول (ع):

" في وزارة الصحة هناك عدة إدارات عامة، وكل إدارة عامة فيها وحدة للتدريب، فكل إدارة على هيكليتها دائرة للتعليم المستمر ودائرة للتدريب لموظفي الإدارة، وحدة التعليم الصحي والبحث العلمي هدفها تدريب جميع الطواقم الصحية في الميدان ولكن حالياً بسبب التقاطع

مع وحدات وإدارات أخرى في وزارة الصحة، يتركز التدريب على أطباء الامتياز حيث أنّ طبيب الامتياز مطلوب منه اجتياز 12 مساقاً على منصّة موديل. التي يقوم طاقم التدريب في وحدة التعليم الصحي بتحديثها، وإضافة مساقات جديدة عليها، بالإضافة الى الخضوع لتدريب نظري وعملي لمساق التّعامل مع الاصابات الحرجة، فكل طبيب مطلوب منه مساقات نظريّة على موديل الخاص بوزارة الصحة، مثل المساق النظري والعملي لكيفيّة التّعامل مع الحالات الحرجة".

وبشكل عام فقد لوحظ تقدّم وزارة التّربية والتّعليم في مأسسة التّدريب عن باقي المؤسّسات، لوجود مسارات في التّدريب خاصّة بتهيئة الموظّف الجديد، والموظّف ذي الخبرة على اختلاف المسمّيات، ووجود إدارة مختصّة بالتّدريب تركّز على توطین التّدريب من خلال تكوين بؤرة من المدربين ذوي الكفايات المهنية العالية، وتنظيم برامج تدريبية تدعم نقل المعرفة من هؤلاء المدربين لمدربين آخرين في الميدان وهو ما عبّر عنه (م) بقوله:

" على صعيد الوزارة في عندنا جهة مسؤولة عن التدريب وهي المعهد الوطني ويتم تحديد الاحتياجات واختيار الفئة للتدريب وفق الاحتياجات وحسب الإمكانيات المالية إذا كان متوفر موارد مالية أو بجهود ذاتية وهناك تدريب تخصصي نعتمد فيه على الاستشارات والجهات الخارجية. يتم التدريب في مجموعة مسارات يتعلق المسار الأول بتدريب المعلمين وهناك برنامج القيادة المدرسية لأننا نشتغل على المدرسة وحدة تدريب وهناك تدريب للطواقم المساندة حتى نتمكن من التغيير والاطلاع ومواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث. هناك مسار تدريب إداريين سواء أكان تخصصي أو عام ويستند إلى استراتيجيات تتجدد كل 5 سنين...نقل المعرفة يتم من خلال البرامج والتطوير المهني المستمر والدورات العامة والتخصصية عدا عن ورش العمل البسيطة التي ننفذها مع مؤسسات المجتمع المدني... ونحن اتخذنا منحى توطین التدريب وإلغاء بند الاستشارات وكان الخبراء في المعهد ينفذون التدريب... سياسة الوزارة كانت توطین التدريب"

أما المؤسسات العامة الصغيرة فظهر اعتمادها على التدريبات الخارجية المحلية كتدريب المدرسة الوطنية، والدولية.

4.2.3 تحديات التدريب في المؤسسات العامة

اعتبر تعدد جهات التدريب في المؤسسة العامة الواحدة فجوة، وتحدياً للتطوير؛ بسبب تكرار الجهود في كثير من الأحيان، وبرز هذا التحدي بشكل خاص في وزارة الصحة؛ وتم تبرير هذه التعددية بالتركيز على التخصصية نظراً لحساسية وزارة الصحة، غير أنّ هذا المبرر لم يمنع المشكلة التي سببتها تعدد جهات التدريب أشارت (ع) بقولها:

"وتعدّد الدوائر المسؤولة عن التدريب جعل الأشياء فيها تقاطع، يعني مثلاً نحن ندرّب في وحدة التعليم الصحيّ على أشياء تدرّب عليها إدارات أخرى نحن نعمل لمرحلة الامتياز تدريبات والاسعافات والطوارئ يعملون نفس التدريبات يستهدفون منها من يعملون في المستشفيات، فهناك عمل مضاعف ومزدوج، وكذلك في وحدة للجودة في أكثر من إدارة وهذا مضیعة للوقت والجهد أن تدرّب على نفس الموضوع مكرراً"

كما برز تحدي في عمل المؤسسات صغيرة الحجم ارتبط بعدم وجود سياسات تدعم مؤسسة التدريب رغم وجود جهة مسؤولة عن التدريب، إلّا أنّ هذه الجهة اكتفت بالتنسيق للتدريب الخارجي دون عقد تدريبات داخلية متخصصة، كما وصفت (س) من وزارة العدل بقولها:

"هناك دائرة تدريب في الوزارة ولكنها تتعلّق في التدريبات الخارجية ويمكن يدربونا على الاتفاقيات الدولية مع المؤسسات الدولية، هذه الدائرة عملها فقط تنسيق ويكون التدريب خارجي مغطى من المؤسسات الدولية والحكومة".

وكذلك الحال في وزارة الاقتصاد الوطني حيث قال (أ):

"تأتينا الدورة من المؤسسات الشريكة ونرفعها للجهات المختصة وفي لجنة ابتعاث تدرس الطلبات ونرشح من يستحق ونرسل الديوان. أمّا الدورات العامة فيلتحق الموظف بتدريب تعقده المدرسة الوطنية للقوانين العامة، والدورات التخصصية تأتيها مغطّية من المؤسسات

الشريكة والجهة المانحة، ونأخذ الدورات المغطّية بشكل كامل لأنّ نحن عندنا قانون يرشد النفقات على الدورات".

ويعود السبب في اعتماد المؤسسات العامّة الصغيرة على التّدرّيات الخارجيّة إلى قلة عدد الموظّفين ممّا يتيح لهم الفرص للالتحاق بالتّدرّيات الخارجيّة مراراً، إضافة لطبيعة عمل المؤسسة فعمل وزارة الثقافة مثلاً يتطلّب السّفر للحصول على المعرفة المرتبطة بثقافات معيّنة وباتّفاقات دوليّة كما وصفت(ن):

" نسقّر موظّفين بسبب عدد الائتلافات الدوليّة، والموظف يجب أن يكون عنده معرفة بالقوانين الدوليّة وهذا ضمن اتفاقية 2005 لليونسكو، والتي تؤكد على حماية وتعزيز أشكال التنوع الثقافي واتفاقية خاصة بالتراث وغيرها من الفعاليات التي تتطلّب السفر، والسفر مهم للتبادل المعرفي مع دول ثانية، أما التدريب فإذا اكتشفنا أنّه عندنا مشكلة مثلاً في قانون الشراء العام نتواصل مع مؤسسة لعمل تدريب للشراء العام، وهذا لاحتياج طارئ معرفي برنامج طارئ، أو احتياج دائم عبر الخطّة، وكل شهر من موظف لموظّفين يسافرون".

وشكّل هذا التّحدّي فجوة جعلت التّدريب في المؤسسات الصّغيرة يتأثّر بشكل كبير بما تعرّضت له دولة فلسطين من تحديات سياسيّة مستمرّة، وما ارتبط بها من عجز مالي وعدم القدرة على تغطية نفقات السّفر، واللّجوء إلى سياسة التّقصّف التي وضعتها الحكومة بسبب هذه الظروف، الأمر الذي أثر على قدرة المؤسسات العامّة الصّغيرة على الاستمرار في التّدريب الخارجي ونقل المعرفة من خلاله، وهو ما عبّر عنه (أ) بقوله:

" الدّورات توقّفت بسبب الحرب وعدم سهولة التّنقل والسّفر... بعد التّقصّف وخطة الطوارئ وعدم أخذ الموظّف لراتبه صعب العمل في هذه الأمور (التّدريب الخارجي والتّطوير) بشكل كبير ونحن بحاجة لمواكبة التّطوير وعندنا شحّ في الإمكانيّات، فمثلاً المعادن الثمينة نحن نتّجه لتحويل فحصها عن طريق الليزر وهذا تطوير للشغل ويحتاج لتطوير الموظّف وهنا يحدث مشكلة بسبب شحّ الموارد، وتنقل الموظّفين من محافظة لأخرى يعمل إشكاليّات".

4.2.4 التدريب الخارجي

أجمع 90% من المشاركين على عدم جدوى التدريب الخارجي إلا للموظف الذي يسافر ذاته؛ ذلك أن الموظفين الذين التحقوا بدورات خارجية، وسافروا لحضور مؤتمرات لم يلزموا بنقل المعرفة لزملائهم، وفي أغلب الأحيان كان يطلب منهم كتابة تقرير كإجراء روتيني دون أن تتم مناقشة التقرير أو عرض محتواه على موظفين أقران لإفادتهم بالمعرفة التي حصل عليها الموظف، بل أن البعض اعتبر السفر للخارج بمثابة نزهة أكثر من الحصول على المعرفة وهو ما عبّرت عنه (ع) بقولها:

" من يسافر فعلياً لما يرجع ما يفيد حداً، ما حداً يفيد حداً في المعلومات إلا إذا كانت في صميم عمل من يسافر فيستفيد هو من المعرفة ولا يفيد غيره هذا إن استفاد هو فنحن نعلم أنه من يسافر بشم الهوا".

تشكل هذه النتيجة فجوة منبثقة من عدم وجود سياسات تلزم الموظف لتحويل المعرفة من كونه ضمنية داخل دماغه، إلى معرفة صريحة يستند الآخرون إليها ويستثمرونها في التطور المهني، فالموظف مطالب فقط بكتابة تقرير عن التدريب الذي حصل عليه خلال السفر، وفي كثير من الأحيان يكون هذا التقرير شكلياً ولا تتم قراءته، وهو ليس مطالباً بعقد ورشة عمل لنقل المعرفة التي اكتسبها إلا إذا كانت اتجاهات مسؤوله تدعم ذلك، كما أنه ليس ملزماً بتوضيح المعرفة التي حصل عليها خلال سفره، وكل هذا لا يدعم نقل المعرفة نتيجة معتقدات التحكم التي لا تدعم نقل المعرفة كما بينت نظرية السلوك المخطط (Balozi et al., 2014)، بل وأن المعرفة التي اكتسبها الموظف قد تنسى مع الزمن وخاصة إذا لم يتم توثيق التقرير للرجوع إليه، هذا إذا ما اعتبر التقرير آلية مناسبة لنقل المعرفة، ونقل هذه الفجوة في حال وجود اتجاهات إيجابية للموظف الذي سافر حول أهمية نقل المعرفة، واستعداده لنقلها، وهو ما تفسره نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا الذي بين أن مشاركة المعرفة والسلوك بشكل عام تتأثر بالخصائص والعوامل الشخصية للأفراد مثل تصوراتهم

واستعداداتهم، وبالبيئة المحيطة كبيئة العمل والأسرة ودورها في دعم نقل المعرفة (Almuqrin, 2021).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Osman et al., 2022) التي بينت أن معظم الموظفين يعلّقون المعرفة ويحتفظون بها في وثائق لحين طلبها، بدلاً من عرضها بطريقة تسهّل البحث عنها، والوصول إليها بسرعة ودقّة، وتوظيف الأدوات المناسبة التي تساعد على إدخال المعرفة، وإدارتها، واسترجاعها عند الحاجة، وضرورة توظيف آليات لنقل المعرفة وتجريبها في سياقات مختلفة تقود لفهمها.

4.3 دور آليات نقل المعرفة المستخدمة في تطوير الكفايات المهنية للموظفين

أظهرت النتائج مساهمة آليات نقل المعرفة في تطوير كفايات الموظفين المهنية بما تتضمنه من معارف، ومهارات واتجاهات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Anand et al., 2021; Cecilia, 2022; Dang, 2018; Dohn, 2021; Fauth et al., 2021; Kuschminder, 2014) التي أشارت إلى وجود دور إيجابي لآليات نقل المعرفة المختلفة في بناء وتطوير قدرات العاملين في المؤسسات المختلفة. وبشكل تفصيلي تبين أن التدريب يعزّز تطوير معرفة الموظفين العامة والتخصّصية كما أشار (ب) بقوله:

" إذا كان الموظف لديه نقص في الخبرة، هذه الدورات الزامية، حتّى يكون لديه الحد الأدنى من المعرفة حتى يصبح مؤهلاً ليمارس هذه الوظيفة، وبالتالي سواء كان هذا الموظف لديه معرفة او لا، يجب ان يأخذ هذه الدورات، حيث أننا نبد مع الموظف من اول ما يتم تعيينه".
وبرز دور التدريب والدراسات العليا في تطوير مهارات الموظف بما يمكنه من القيام بمهام وظيفية عليا ممّا يعزّز تطوّره المهني، وهو ما عبّرت عنه (س) بقولها: " سفر الناس للورشات يتبع التخصصية، وأنا مثلاً أخذت رئيس وحدة حقوق الإنسان لأنّي اشتغلت على حالي وأخذت دبلوم وصار عندي معرفة بالموضوع فاستلمت موضوع خاص بحقوق الإنسان إضافة لشغلي"، وهو ما أكدت عليه (ر) التي أضافت أنّ التدريب يفتح افاق جديدة ومدارك أوسع للموظف ليخلق فرصة لصاحبه في الانتقال او الترقية لوظيفة أخرى فقالت:

" البرامج التدريبية تساعد على تقرير المسار الوظيفي للإنسان مثل إكمال الدراسة ويمكن التدريب يفتح مداركك على أفق ثاني أنت مش شايفه يشجع على وظيفة معينة، والتدريب يعطي الناس فرص من خلال إظهار مهاراته".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fauth et al., 2021) التي بينت دور التدريب في إحداث التغييرات والتحوليات في كفايات المتعلمين.

كما ظهرت مساهمة مجتمعات التعلم في تطوير المهارات المهنية، والشخصية للموظفين ومن ذلك ما أشار له (م) بقوله:

"صح عندنا مسميات وظيفية ولكننا نشتغل كفريق كامل متكامل ضمن مجتمعات تعليمية سواء في نفس الدائرة أو في دوائر مختلفة، نحن عندنا خبرات متباينة عند القدامى والجدد مثلا البعض كمل دكتوراه وجاب نظريات جديدة واستراتيجيات جديدة ونقلها باستمرار ونكلف الموظفين بمهام تجعلهم يشتغلون معا وهذه الخبرات نخرط فيها الجدد وكثير منهم مسكوا مناصب والجدد نفس الشيء ويتم صقل شخصياتهم، وهناك انسجام وتقبل وتغذية راجعة وأحيانا تأتي فكرة من موظف بسيط وتخدم الفكرة فالجديد ينخرط في العمل ويتعلم ولا نكلفهم بمهام إلا بعد مرورهم بخبرات".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cecilia.T,2022) التي بينت أن مجتمعات التعلم المهنية التي تنفذ حلقات للتعلم وتبادل المعرفة تعزز من فرص التعلم المحلي ونقل المعرفة وتساهم في بناء القدرات المهنية للموظفين واستثمارها

وبيّنت النتائج دور نقل المعرفة من خلال العمل في فرق في تطوير المعارف والقيم والاتجاهات للموظفين وهو ما أشارت له (ر) بقولها:

" والعمل ضمن فريق يسهل نقل المعرفة، والاجتماعات المستمرة تنقل المعرفة فكل شهر هناك فعالية أساسية كل الوزارة تشتغل عليها فهناك عنوان كبير نشتغل عليه من خلال تشكيل لجنة كل عضو في اللجنة يكون متساوي المسؤولية وعلى الأغلب أن رئاسة اللجنة

تكون للإدارة المختصة، وهذا الشغل يعمل نقل معرفة لأنّ اللجنة تجتمع خاصة بالأسبوع الأخير يجتمعوا كل يوم فيحدث هناك تبادل للمعارف وتصبح هناك لغة موحدة داخل الوزارة، ونقل السلوكيات والقيم مهم فإذا جاء من يقدّس قيمة التسلسل الوظيفي صعب يعمل في هذه الوزارة لأنه الروح السائدة هي عمل الفريق، إضافة لزيادة أهميّة الروح الوطنية، والقيمة تكتسب من خلال الفرق".

كما تبين أنّ العمل في فريق لا يقتصر على تطوير الخبرات المهنية، بل يتعدّى ذلك لتأسيس مبدأ تعميم الخبرة ويحدّد من احتكار المعلومات وهو ما أشار له (أ) بقوله:

" أمّا الخبرات التخصصية فيأخذها الموظّف من التّعاون مع الزملاء، يتم التّعاون من أوّل يوم يدخل فيه الموظّف الجديد يندمج مع الفرق ويكون العمل على المعاملات في فرق ولا حكر للمعلومة لأيّ موظّف".

ومن جهة أخرى بيّنت (ر) دور مرافقة الأقران في تطوير معارف الموظّفين في اللّغة ومهاراتهم في التّواصل فقالت:

" وبخصوص المهارات مهم جدّاً مثلاً مهارات اللغة العربية ومهارات التواصل والتي تنقل ما بين الزملاء من خلال العمل قرين لقرين، ونحن لولا تعرضنا في مسيرتنا المهنية مع ناس نقلوا لنا المعرفة لما تعلمنا".

4.4 دور آليات نقل المعرفة المستخدمة في تعزيز قدرة الإدارات العامّة على الصمود والتكيّف مع الأزمات السياسيّة وحالات الفراغ المؤسسي

تبين من النتائج مساهمة آليات نقل المعرفة في دعم صمود الإدارات العامّة في المؤسسات وتكيّفها مع الأزمات التي سبّبها الاحتلال من فرض الحواجز على الطّرق، وتهديد الموظّفين خلال الانتقال من مكان سكنهم لمكان العمل، وسلب الفلسطينيين حقوقهم الماليّة وما انعكس عنه من خفض فاتورة رواتب الموظّفين، وفرض سياسة التّقشّف، وهو ما يتفق مع دراسة (Al Ahbabi et al. , 2019) التي بيّنت أنّ تبادل المعرفة وتوظيفها كان لها تأثير إيجابي وهام حول الأداء التشغيلي والجودة وابتكار الحلول في القطاع العام، كما اتّفقت مع دراسة

(Nathaniel & Paul, 2016) التي أشارت إلى أنّ نقل المعرفة يعزّز استخدام موارد المعرفة المتاحة، وينبّي القدرات الابتكارية التي تمكّن من إيجاد حلول فعّالة للمشكلات التي تواجه المؤسسات، ممّا يعمل على تسريع التنمية.

وظهر دور كل من التّدريب الدّاخلي، والعمل في فرق وتفعيل مجتمعات التعلّم المهنيّة في تطوير كفايات الموظّفين في كلّ من المؤسسات العامّة الكبيرة والصّغيرة ليسدّوا مكان الشّواغر التي لا يوجد لها مخصّص مالي، وهو ما عبّر عنه (م) بقوله:

"احنا من 2017 لليوم أي موظف يطلع فش مكانه بديل إلا في المسميات الوظيفية الأساسية، طلع من عندنا مشرف تدريب لم يأت مكانه، مثلاً في حال وجود علاقات يدعم قسم المصادر والموارد وكل الأقسام والإدارات يتم تكليفها بمهام خارج عن الوصف الوظيفي لسد العجز وأحياناً نلجأ للخبرات الموجودة في الميدان لسد العجز، بينما في الوظائف الإدارية نعلم الموجودين عندنا وندرهم لتنفيذ مهام فمدخلة البيانات تسد مكان السكرتيرة في حال غيابها ونكلفهم شفويّاً أو داخليّاً وبعض الموظفين يكلفون ببعض المهام بالإضافة لوظائفهم في بعض الوظائف يتم تدريب البديل ليقوم ببعض المهام في حال وجود شاغر فالكل يعرف مهام الكل ويسد مكانه. نحن نتميز بأننا نشتغل ضمن فريق ومجتمع تعليمي فكلنا نتعلم من بعض مع الاحتفاظ بمهامنا الوظيفية"

وبرزت مساهمة آليات نقل المعرفة في دعم الصّمود من إصرار المؤسسات العامّة على تطوير الموظّفين مهنيّاً من خلال التّدريب الإلكتروني، والذي يخفض التكاليف الماليّة لسفر المتدريّن، وعناء التّنقّل في ظلّ فرض الاحتلال للحواجز على الطّرق مع ملاحظة أنّ هناك تباين بين المؤسسات في الاعتماد على التّدريب الإلكتروني كبديل للتدريب الوجيه تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة، والاحتياجات التدريبية التي تتطلّب التطبيق كما ظهر من قول (أ):

"نستعين بالتدريب الإلكتروني ولكن نحن نشتغل في فحص عينات وفرن وهذا يكون فيه العملي أحسن من الإلكتروني، مثلاً قانون الشركات ما عنا مشكلة نعطيه إلكتروني ولكن في شغلات ما بزيط إلا وجاهي"

ورغم أنّ وجود الشّواغر المهنيّة يزيد من الأعباء الوظيفيّة على باقي الموظّفين، إلّا أنّ الموظّفين في المؤسّسات يتحمّلون تلك الضّغوط طوعاً أو إيجاباً دون مقابل من أجل استمرار تقديم الخدمات، أو حتّى دعم وتحفيز من المؤسّسات العامّة، وهو ما عبّرت عنه (ع) بقولها:

" عادة ما يضطر موظّف عند وجود شاغر ما لعمل مجهود إضافي وهذا بشكل خاص أو إجباري من المؤسّسة، ففي معظم الأوقات المؤسّسة لا تتساعد فمثلاً إذا التّمرّض لازم يكونوا ستّة وغاب واحد يقوم الخمسة بعمل شغل الستّة بالإجبار، وأحياناً يداوم أحدهم فترته(شيفت) ويغيب الآخر فيجبر الأوّل على مضاعفة جهوده وضغط نفسه ويداوم شيفتين. مثلاً في عيادات الصّحّة البعيدة في دكتور وتمريض، تقوم الممرضة بصرف الدّواء مع أنّه ليس من وصفها الوظيفي ولكن لعدم وجود صيدلي تصرفه الممرضة، والممرضة يمكنها قراءة الدّواء ولديها خبرة من دراستها ولكن هذا ليس وصفها الوظيفي، وكذلك يمكن للممرضة أن تضطر لتسجيل المرضى فهم يعملون أكثر من شغلة".

كما برز دور آليّات نقل المعرفة في دعم الصّمود من خلال اعتماد بعض المؤسّسات لآليّات لنقل المعرفة لتوفير التّخصّصات اللاّزمة التي تحدّد من الحاجة لمؤسّسات خارجيّة وما يترتّب على ذلك من نفقات إضافيّة؛ فمثلاً تعمد وزارة الصّحّة لاعتماد الدّراسة فغي الخارج لتخصّصات نادرة من أجل تقليل نسبة التّحويلات لمشافي خارجيّة، وما يرتبط بذلك من أعباء ماليّة وهو ما عبّرت عنه (ع) بقولها:

" وبعض الأطّباء يتم إرسالهم على حساب الوزارة لدراسة تخصّص مطلوب في الوزارة لتخفيف شراء الخدمة بدلاً من تحويل المرضى المرتبطين بهذا التّخصّص الناقص لمشافي خارجيّة يرسلون الطّبيب لدراسته".

ومن آليات نقل المعرفة التي ظهرت في مؤسسة صغيرة(العدل) لدعم الصّمود ما سمي بالفريق المساند، والذي يتم تشكيله عند حاجة دائرة ما لإنجاز مهمة وعدم كفاية موظفيها، وهو ما أشارت له(س) بقولها:

"اقترحنا تشكيل الموظفين المساندين للدوائر، وهنا نأتي بموظف من كل دائرة وهذا يسمى فريق مساند، مثلاً الفريق المساند للنوع الاجتماعي يشتغل للإعداد لورشة للنوع الاجتماعي ولكنهم ليسوا موظفين في النوع الاجتماعي. وهذا طبّقناه، وهكذا الفريق المساند يجتمع في يوم أو يومين للقيام بعمل معيّن لدائرة معيّنة عند الحاجة بدون تسكينهم على هذه الدائرة".
ظهر في بعض المؤسسات الصغيرة الاعتماد على بند التدوير لنقل المعرفة وسدّ الشواغر، حيث أشارت(ر) لاعتماد التدوير بين الموظّفين كأحد آليات نقل المعرفة التي تسهم في سدّ الشواغر لدعم الصّمود في ظلّ عدم امكانية تعيين موظّفين لأسباب ماديّة، ووصفت ذلك بقولها:

"نسد مكان الشاغر حسب نوع الوظيفة فمثلاً إذا نفس العمل نسد من نفس الوزارة يصير في تدوير داخلي من يحمل خبرة ينتقل للمكان الأكثر إلحاحاً، وبما أنّ أساس الوظيفي أن يكون الموظّف منشط ثقافي فالاستثمار فيه مش صعب لأنّه أصلاً مختص وننقل الإجراءات من خلال تدريب بدون تكلفة. ولكن في حال احتاجوا مختص نستقطب من وزارات ثانية ويتم الإعلان عن الشاغر".

ومن الآليات السريعة لنقل المعرفة التي اعتمدها بعض المؤسسات لدعم الموظّفين الجدد، في حال تأخّر تدريبهم نتيجة عدم وجود موارد ماليّة، قراءة الوثائق، خاصّة الوثائق التي يتركها الموظّف المتقاعد لمن يحلّ محله لتمكينه من الاطلاع على العمل، وتطوير خبرته، وقد عبّرت عن ذلك(ن) بقولها:

"ومن يتكَلَّف بوظيفة بعد المتقاعد يقوم بقراءة كلّ الوثائق التي تركها بعده فكل شخص قبل أن يتقاعد يسلم ملفاً فيه المعرفة، والشخص المكلف بدلاً منه يقرأ هذه الوثائق والمعظم هيك، ثمّ أنّه يقوم بمرافقته قبل التقاعد".

ورغم اهتمام المؤسسات بنقل المعرفة وتوظيفها لآليات متنوعة لنقل المعرفة بما يضمن التكيّف والصمود، لا زالت هناك حاجة لوجود تشريعات تؤسّس لنقل المعرفة بآليات تتناسب مع احتياجات المؤسسات وحجمها وطبيعة عملها، لكيلا يرتبط توظيف هذه الآليات بفكر المسؤول أو الأفراد، وهو ما أشارت له (س) بقولها:

"رقم واحد هو الجانب الشخصي في تبادل المعرفة، فأنا عندي موضوع معيّن لو أنا بدّيش أعطيك المعرفة ما بعطيك إيّاها، يجب أن يكون هناك شعور ملزم بالقرار فمن أمن العقاب أساء الأدب، والتعليمات منبثقة من مادّة 71 أن ينظّم كل وزير شئون وزارته".

5. الخاتمة

أظهرت النتائج أنّ واقع نقل المعرفة في المؤسسات العامّة الفلسطينية مرتبط بحاجة هذه المؤسسات للمعرفة للتعامل مع التّحديات التي تواجهها، ورغم وجود مؤسسات متخصصة بنقل المعرفة تبيّن غياب التعليمات والتّشريعات الملزمة لنقل المعرفة، ما نتج عنه تدنيّ الدّعم والمساءلة للعاملين في المؤسسات حول نقل المعرفة وهو ما شكّل فجوة تتطلّب سياسات داعمة لسدّها.

تنوّعت آليات نقل المعرفة في المؤسسات العامّة لتلبية احتياجات الموظّفين وفق الإمكانيّات والموارد المتاحة، مع اشتراك جميع المؤسسات في اعتماد التّدريب كأحد أبرز آليات نقل المعرفة. وفي حين ظهر تركيز المؤسسات العامّة الكبيرة على توطيق التّدريب، ومأسسته، وتوظيف التّدريب الإلكترونيّة، تبيّن أنّ المؤسسات العامّة الصّغيرة تعتمد على التّدريب الخارجيّة والسّفر لزيادة فرصتها في ذلك نتيجة تدنيّ عدد موظفيها، إضافة لتركيز النوعين من المؤسسات على عمل الفريق والتّدوير لسدّ الشّواغر، ومجتمعات التعلّم المهنيّة ومرافقة الأقران، والأبحاث الإجرائيّة والوثائق والتّقارير.

تبين أنّ آليات نقل المعرفة ساهمت في تطوير معارف الموظّفين، ومهاراتهم العامّة والمتخصّصة إضافة لقيمهم واتّجاهاتهم وبذلك كان لهذه الآليات دوراً في تطوير الكفايات المهنيّة للموظّفين، كما كان لها دوراً فاعلاً في دعم صمود المؤسسات العامّة في ظلّ سياسة التّقشّف التي سبّتها الاحتلال الصّهيوني نتيجة سلبه لمستحقّات الفلسطينيين الماليّة، ودجّ المعوقات التي تعرقل الطّرق وتسبّب مخاطر التّنقّل.

تشير هذه الدّراسة إلى اهتمام المؤسسات العامّة في دولة فلسطين بنقل المعرفة رغم كلّ التّحدّيات التي تواجهها والتي تعيق من نقل المعرفة في كلّ من المؤسسات الكبيرة والصّغيرة، والتي تتمثّل بالاحتلال الصّهيوني إضافة للتّحدّيات المنبثقة من عدم وجود تعليمات صريحة تعزّز نقل المعرفة وتساؤل عليها، ممّا جعل سياسات نقل المعرفة تختلف بين المؤسسات وفق اختلاف الوزير أو المدير العام، ما أدّى إلى ارتباط نقل المعرفة بثقافة الأفراد واتّجاهاتهم.

كما بيّنت النّتائج أنّ غياب المحفّزات للتطوّر المهني والمساءلة عنه أسّس لما يسمّى بالأمان الوظيفي، والذي قلّل من اهتمام الموظّفين بنقل المعرفة وآليّاتها خاصّة في المؤسسات العامّة التي لا يوجد فيها سياسات ملزمة لنقل المعرفة.

ومن أبرز تحدّيات نقل المعرفة التي ذكرها المشاركون هي عدم توفّر موارد ماديّة للتدريب، وارتكازه على المشاريع خاصّة في المؤسسات العامّة الصّغيرة التي لم تركّز على توطّن التدريب ومأسسته، إضافة إلى عدم تلبية نقل المعرفة من خلال التدريب الإلكتروني لجميع الاحتياجات التّدريبية.

ومن الفجوات التي ظهرت بوضوح عدم فاعليّة نقل المعرفة من خلال السّفر والمشاركات الخارجيّة حيث يبنّ معظم المشاركون أنّ هذه الآليّة غير مجدية لعدّة أسباب منها عدم اعتماد معايير لاختيار الشخص المناسب لحضور تدريب معيّن أو مؤتمر، وعدم وجود سياسة ملزمة للشخص بنقل ما تعلّمه للأقران، واحتكار المعرفة من قبل بعض الأفراد باعتبارهم أنّ نقلها يهدّد مستقبلهم الوظيفي.

وهكذا اشتركت النظريات السلوكية والإدراكية والبنائية في تفسير حالة نقل المعرفة وآلياتها في المؤسسات الفلسطينية العامة، ويعود ذلك لما يعيشه الفلسطينيون من ظروف تجبرهم على المواءمة، والتكيف للاستمرار في نقل المعرفة وبنائها من أجل سدّ احتياجاتهم المختلفة. في ضوء نتائج هذا البحث، وانطلاقاً من المؤشرات التي أظهرت واقع نقل المعرفة في المؤسسات العامة في فلسطين، والآليات الموظفة لنقل المعرفة، وسيادة التدريب كآلية لنقل المعرفة، إضافة إلى آليات أخرى تختلف باختلاف حجم المؤسسة العامة وطبيعة عملها ونوع المعرفة المرتبطة باحتياجاتها، ووجود دور ملحوظ لآليات نقل المعرفة في تطوير الكفايات المهنية لموظفيها، وتمكينهم من مجابهة ما تمرّ به سائر المؤسسات الوزارية من تقشّف ونقص في الشواغر الوظيفية، وبناء على ما تمّت ملاحظته وقراءته من تحدّيات وفجوات في نقل المعرفة داخل هذه المؤسسات العامة، توصي هذه الدراسة بالآتي:

- إعداد استراتيجية لإدارة المعرفة وما تتضمنه من إنشاء ونقل للمعرفة وتوظيفها في المؤسسة، والتي بدورها توضح كل ما يلزم لإدارة الأصول المعرفية والاستفادة منها ورفع مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة، بما يضمن تأسيس إدارة المعرفة في المؤسسات العامة.
- إعداد خطة تنفيذية للاستراتيجية والتي تحتوي على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وما يلزم من أنشطة وإجراءات لتحقيق الأهداف، والفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف، بالإضافة إلى التغذية الراجعة لتقييم الخطة.
- وضع تعليمات ملزمة لتشريع آليات نقل المعرفة وتبادلها بين الموظّفين، وتصنيفها في لوائح واضحة ملزمة لنقل المعرفة العامة والتخصّصية.
- إيجاد جهات متخصصة في متابعة تنفيذ التعليمات المرتبطة بآليات نقل المعرفة داخل المؤسسات العامة.
- ربط تقييم الموظّف بتفعيله لآليات نقل المعرفة.

- ادراج بند نقل المعرفة ومشاركتها ضمن المهام المطلوبة في وثيقة الوصف الوظيفي لكل موظف على اختلاف مسماه الوظيفي ورتبته.
- مؤسسة التدريب في كل مؤسسة وزارية ووضع مسارات له، والسعي لتوطينه ما أمكن؛ لما له من تبعات ترتبط بتوفير النفقات المالية التي تنفق على التدريب الخارجي.
- زيادة المخصصات المالية على ميزانية الوزارة لاستقطاب وتوظيف خبراء تدريب في كافة المجالات المطلوبة والاستفادة من خبرات المتقاعدين في هذا المجال عوضاً السفر للتدريب في الخارج.
- تحسين الثقافة الفردية بأهمية نقل المعرفة ودورها في تطوير الكفايات المهنية والوظيفية للموظفين.
- وضع معايير خاصة باختيار الموظفين للتدريب الخارجي بما يضمن تساوي الفرص والعدالة، مع إلزام كل موظف يحصل على تدريب خارجي بكتابة تقرير، وعمل ورشة عمل لنقل المعرفة التي حصل عليها.
- تعزيز الموظفين الذين يتناقلون المعرفة، ويطورون ذاتهم مهنيّاً من خلال ربط التطور المهني والسعي نحو نقل المعرفة بعلاوات مهنيّة.
- متابعة التدريب الوجيه والالكتروني وتقييمه للتأكد من تغطيته للاحتياجات التدريبية وتحقيقه لأهداف التدريب.

5. قائمة المراجع:

- العوادي، ريم، وبرياش، توفيق (2020). آليات نقل المعرفة بين الأجيال في مكان العمل: دراسة حالة بعض المؤسسات في ولاية سطيف. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 16 (4). 169-165.
- الزهراني، محمد عبد الله بن عطية. (2020). معايير تقييم جودة البحوث النوعية في العلوم الإنسانية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 8 (3)، 605-622. أخذ من الموقع الآتي:
<https://doi.org/10.31559/EPS2020.8.3.4>
- المحمد، داوود (2013). *نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال*. أطروحة دكتوراه منشورة. سوريا: جامعة حلب. أخذت من الموقع الآتي:
<http://mohe.gov.sy/Masters/Message/PH/daood%20mhmd.pdf>

References:

- Al Ahbabi, S.A., Singh, S.K., Balasubramanian, S., & Gaur, S.S. (2019), "Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance", *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351-373. Retrieved from
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Alamri, W. (2019). Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2(1). Retrieved from
<https://doi.org/10.11114/ijecs.v2i1.4302>
- Almuqrin A, Mutambik I (2021) The explanatory power of social cognitive theory in determining knowledge sharing among Saudi faculty. *PLoS ONE* 16(3): e0248275. Retrieved from
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248275>
- Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 36(3), 106092.
- Braun, V. & Clarke, V. (2012) Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs:*

Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological. 57-71. Washington, DC: American Psychological Association.

Cecilia, T. (2022). Local learning and capability building through technology transfer: experiences from the Lake Turkana Wind Power project in Kenya. *Innovation and Development*, 12(2), 209-230. [DOI: 10.1080/2157930X.2020.1858612](https://doi.org/10.1080/2157930X.2020.1858612)

Balozi, M., Othman, S., Othman, B., Faisal, M., Issa, M. & Abdullah, O.. (2014). Constructing Theory with big result Now (BRN): Contribution of Tanzania to The Theory of Knowledge Sharing Behavior. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(8).

[DOI: 10.31686/ijer.vol2.iss8.215](https://doi.org/10.31686/ijer.vol2.iss8.215)

Cobian, K.P., Ramos, H.V. (2021). A cross-case analysis of developing program sustainability and institutionalization in early stages of a multisite biomedical student diversity initiative. *BMC Med Educ* 21, 254.

<https://doi.org/10.1186/s12909-021-02663-2>

Damian, I. P. M., & Moro Cabero, M. M. (2022). Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Spanish organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(4), 555-569.

Dang, Beatrice Y. (2018). Embracing Entrepreneurship: Impact of Knowledge Transfer Policies on Academic Profession in Hong Kong Higher Education. *Journal of Comparative and International Higher Education*, 10(3). 24-31. Retrieved from:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1233281.pdf>

Dohn, N. (2021). Conceptualizing Knowledge Transfer as Transformation and Attunement. *Frontline Learning Research*, 9(3), 13-30. Retrieved from

<https://doi.org/10.14786/flr.v9i3.733>

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., . . . Wright, R. (2023). Opinion Paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. Retrieved from

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>

Fauth, F., & González-Martínez, J. (2021). On the Concept of Learning Transfer for Continuous and Online Training: A Literature Review. *Education Sciences*, 11, 133 2021. <https://doi.org/10.3390/educsci11030133>

Ferrero, G., Setty, K., Rickert, B., George, S., Rinehold, A., DeFrance, J., & Bartram, J. (2019). Capacity building and training approaches for water safety plans: A comprehensive literature review. *International journal of hygiene and environmental health*, 222(4), 615-627.

<https://doi.org/10.1016/j.ijheh.2019.01.011>

Kuschminder, K. (2014). Knowledge Transfer and Capacity Building Through the Temporary Return of Qualified Nationals to Afghanistan. *International Migration*, 52(5), 191-207.

<https://doi.org/10.1111/imig.12065>

Lee, M., Yun, J. J., Pyka, A., Won, D., Kodama, F., Schiuma, G., Park, H., Jeon, J., Park, K., Jung, K., Yan, M., Lee, S., & Zhao, X. (2018). How to Respond to the Fourth Industrial Revolution or the Second Information Technology Revolution? Dynamic New Combinations between Technology, Market, and Society through Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 21.

<https://doi.org/10.3390/joitmc4030021>

Michel, H. (2020). *From local to global: The role of knowledge, transfer, and capacity building for successful energy transitions*. WZB Discussion Paper, No. SP III 2020-603, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin. <http://hdl.handle.net/10419/223348>

Močinić, S., Tatković, N., & Tatković, S. (2020). The Use of Kolb's Model in Science Teaching Methodology. *Propósitos y Representaciones*, 8 (SPE2), e684.

[doi: https://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.685](https://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.685)

Mohajan, H. (2016). Knowledge is an Essential Element at Present World. *International Journal of Publication and Social Studies*. Retrieved from:

<https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83041/>

Nathaniel, C. L. & Paul W. B. (2016). The mutual construction of knowledge transfer and shared context in capability development within the networked MNC. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 150-157. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.25>

Oganga, C. O. (2014) Knowledge & Skills Transfer in Capacity Development. Information and Knowledge Management, 4(12). Retrieved from:

https://www.academia.edu/50702019/Knowledge_and_Skills_Transfer_in_Capacity_Development?email_work_card=view-paper

Osman, M., Noah, S., & Saad, S. (2022). Ontology-Based Knowledge Management Tools for Knowledge Sharing in Organization—A Review. IEEE Access, 10.

<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3163758>

Pade-Khene, C. (2018). Embedding Knowledge Transfer in Digital Citizen Engagement in South Africa: Developing Digital Literacy Reading & Writing. *Journal of the Reading Association of South Africa*, 9(1).

<https://doi.org/10.4102/rw.v9i1.193>

Shah, R. K.(2019). Effective Constructivist Teaching Learning in the Classroom. *Shanlax International Journal of Education*, 7(4). 1–13.

DOI: <https://doi.org/10.34293/education.v7i4.600>

Sergeeva, A. and Andreeva, T. (2016), "Knowledge sharing research: bringing context back in", *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240-261. DOI: [10.1177/1056492615618271.jmi.sagepub.com](https://doi.org/10.1177/1056492615618271.jmi.sagepub.com)

Tangaraja, G., Rasdi, R.M., Samah, A.B. and Ismail, M. (2016), "Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature", *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 653-670.

Tapani, A., & Salonen, A. O. (2019). Identifying teachers' competencies in Finnish vocational education. *International journal for research in vocational education and training*, 6(3), 243-260.

TKCOM (2018). Global Teachers' Key Competences Framework. Barcelona: TKCOM

Wardoyo, C., & Herdiani, A. (2017). Teacher Professionalism: Analysis of Professionalism Phases. *International Education Studies*, 10(4), 90-100.

[DOI:10.5539/ies.v10n4p90](https://doi.org/10.5539/ies.v10n4p90)