مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة
اسم الكاتب: م.د. علي عبد الستار الحافظ
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3380
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٤ مجلد ٣٣ لسنة ٢٠١١
ص ص[١٧١ -١٨٩]

دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة
دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى

الدكتور علي عبد الستار الحافظ
مدرس - قسم الإدارة الصناعية
جامعة الموصل
Aliabdulsattar1976@yahoo.com

المستخلص

تعدّ المعرفة موجوداً قابلاً للزيادة والنمو بالاستخدام والمشاركة، وتحدث هذه الزيادة من خلال تناقل، وتبادل المعرفة بأنواعها المختلفة بين الأفراد في فريق العمل الواحد، والفرق المتعددة ضمن القسم الواحد، والأقسام فيما بينها، ومن ثمّ ما بين المنظمة والمنظمات الأخرى، ولعل هدف عمليات نقل المعرفة الرئيس هو جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المنظمة والاستفادة منها في بناء ميزة تنافسية معرفية، وبناءً على ذلك فإن هذا البحث يسعى إلى الكشف عن عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة، وقد تمّ تحليل علاقات الارتباط والتأثير لعمليات نقل المعرفة لتقليل الفجوة المعرفية، والوصول إلى النتائج، وعلى ضوء النتائج المستخرجة تمّ الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات، لعل من أهمها: إن عمليات نقل المعرفة تعدّ من المداخل الحديثة التي تسعى إلى تحقيق نقل ناجح للمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمات، وبمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، كما تأشر وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة لعمليات نقل المعرفة في تقليل الفجوة المعرفية. وبموجب الاستنتاجات المطروحة تمّ صياغة مجموعة من المقترحات التي يمكن تبنيها من قبل المستشفيات المبحوثة والتي تهدف إلى تحسين عمليات نقل المعرفة لتقليل فجوات المعرفة فيها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، فجوة المعرفة، نقل المعرفة، عمليات نقل المعرفة.

The Role of Knowledge Transfer Processes in Reducing Knowledge Gap: A Pilot Study for Opinions of Doctors in Some of Nineveh Governorate Hospitals

Ali A. Al-Hafedh (PhD)
Lecturer
Department of Industrial Management
University of Mosul

Abstract

Knowledge is considered to be an existence able to increase and grow by using and participating in it. This increase happens through interact different types of knowledge

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/٥/٢٤ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/٩/٢٢

among individuals within the same work group, among several groups within the same department, among departments themselves and then among organization with the others. Therefore; the principal aim of knowledge processes transferring is to make knowledge available for all workers in the organization and to benefit from it in building knowledgeable competitive feature. Thus, this research tries to unveil the processes of knowledge transferring in reducing the knowledge gap. It has analyzed the connection relations and its affect upon processes of knowledge transferring in reducing knowledge gap to reach the results. On the light of the findings, a group of conclusions has been reached; one of the important conclusions is that knowledge processes transferring have been considered one of the recent approaches which tries to obtain successful transferring of knowledge among individuals working in organizations. It also indicates that there is a connection relation and strong positive abstract affect on the processes of knowledge transferring in reducing knowledgeable gap. According to the above mentioned conclusions a group of suggestions which can be adopted by hospitals under research has been formulated. The aim is to improve the processes of knowledge transferring to reduce the knowledge gaps in it.

Key Words: Knowledge Management, Knowledge Management Processes, Knowledge Gap, Knowledge Transfer, Knowledge Transfer Processes.

المقدمة

استحوذت عمليات نقل المعرفة على اهتمام الباحثين، والشركات، وصناع القرار، والملاحظ أن هناك الكثير من الأدبيات المتعلقة بنقل المعرفة بشكلها العام، وفي قطاع الرعاية الصحية هناك تأكيد متزايد على ضرورة تسهيل نقل الممارسات، ونتائج البحوث إلى الواقع الطبي، بعبارة أخرى ضرورة نقل نتائج البحوث إلى ممارسات سريرية، وتطوير عمليات النقل هذه، ولمواجهة هذه الحالة، بدأت المنظمات الصحية بإيلاء عمليات نقل المعرفة اهتمام وتركيز على وفق ما عرضته الدراسات والبحوث في الواقع السريري الطبي.

والملاحظ أنه على الرغم من وجود إدارة معنية بالمعرفة (تعرف بإدارة المعرفة) إلاّ أننا نجد ظهور اختلاف ما بين قابليات المنظمات الحالية (الواقعية) والقابليات المطلوبة لتحقيق إدارة معرفة ناجحة في المنظمات، وهذه الاختلافات والتباينات أطلق عليها فجوة المعرفة Knowledge Gap.

إذ إن تطبيق إدارة المعرفة سوف لن يكتب له النجاح، ولن تستفيد المنظمة من المعرفة ما لم يتم تقليل هذه الفجوات أو ردمها قدر الإمكان، ومن هنا فإن هذا البحث الأساس سيركز على دور عمليات نقل المعرفة في تقليل الفجوة المعرفية.

الإطار المنهجي

مشكلة الدراسة

تحتاج المنظمات الحديثة إلى المعرفة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، ولإيجاد وتوزيع المعرفة يتوجب أن يتم نقل هذه المعرفة بين العاملين بوصفهم منتجين للمعرفة.

لقد عدّ نقل المعرفة تحدياً للمنظمات، إذ تزايدت أهميته وبشكل خاص في العقود الثلاثة الأخيرة، ولعدة أسباب أبرزها تزايد نسبة حصة المعرفة من مجموع الموجودات في العديد من المنظمات، فضلاً عن ابتعاد المنظمات عن الطرائق الهرمية للسيطرة والتحكم

باتجاه الهياكل التنظيمية غير المركزية، وزيادة مشاركة العاملين في إطار النظم أو المداخل الديمقراطية. وبناءً على ذلك فقد عد نقل المعرفة محدداً مهماً وحرجاً لمقدرة المنظمة على الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

وفي قطاع الصحة، هناك تزايد في الحاجة إلى تسهيل نقل نتائج، والبحوث، إلى الممارسة السريرية، وتطوير السياسة الحالية، و لتلبية هذه الحاجة فإن باحثي العناية الصحية، والمنظمات المعنية، أشاروا إلى أهمية العمليات المعنية بنقل المعرفة من صيغها النظرية التي عرضت بها في البحوث والدراسات، والترويج لفهم المعرفة من أجل تقليل الفجوة المعرفية، وزيادة استفادة المرضى بما لدى الكادر الطبي من معرفة متراكمة.

ومن الملاحظ أنه وفي أغلب المنظمات على نحوٍ عام، ومنظمات العناية الصحية على نحو خاص، هناك تباينات واضحة في مستويات المعرفة لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور فجوات معرفية في المنظمة، وبتزايد هذه الفجوات داخل المنظمة ستحصل فجوة معرفية بين هذه المنظمة والمنظمات الأخرى، استناداً إلى ذلك فإن مشكلة الدراسة تبرز من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين نقل المعرفة وتقليل فجوة المعرفة؟
٢. هل يوجد تأثير معنوي لنقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة؟
٣. هل توجد فجوات معرفية ضمن المنظمات عينة الدراسة؟
٤. هل يدرك المدراء في المنظمات المبحوثة وجود فجوات معرفية في منظماتهم؟

أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة محاولة لمعرفة أثر نقل المعرفة في الفجوة المعرفية، وما تؤديه عمليات نقل المعرفة من دور بارز في تقليل هذه الفجوة، إذ أن عمليات نقل المعرفة تهدف بشكل أساسي إلى جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المنظمة من خلال انتقال هذه المعرفة من فرد إلى فرد، ومن فرد إلى مجموعة، ومن مجموعة إلى مجموعة أخرى، وبذلك تتقارب مستويات المعرفة لدى العاملين، وهذا الأمر سيؤدي بالمحصلة النهائية إلى تقليل الفجوات المعرفية، ومن ثم تستطيع المنظمة أن تستغل المعرفة التي لديها كميزة تنافسية. أما ميدانيا فتكمن أهمية الدراسة في محاولتها تقديم الأسس العلمية التي تمكن منظمات العناية الصحية (المستشفيات) من تحديد أنواع فجوات المعرفة التي لديها، والتأكيد على دور نقل المعرفة في تقليل هذه الفجوات، وعليه يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة من خلال:

١. تحديد أثر نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة في المنظمات المبحوثة.
٢. محاولة معرفة المسببات الحقيقية التي تقف وراء ظهور فجوات المعرفة في المستشفيات، إذ **إن** معرفة هذه الفجوات سوف يساعد الإدارة في وضع الحلول الكفيلة بتقليل تلك الفجوات ، ولعل نقل المعرفة من أبرز تلك الحلول.
٣. أضحت إدارة المعرفة سمة المنظمات المعاصرة، وميزة تنافسية مهمة، إلاّ أن إدارة المعرفة لن يكتب لها النجاح كميزة تنافسية، ما لم يتم الاهتمام بتقليص الفجوات، إذ **إن** دراسة تقليص فجوات المعرفة لم يدرس بالشكل الذي يتلاءم وأهمية هذا الموضوع.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة بتقييم الوضع الحالي الذي يشهده قطاع العناية الصحية، (وخاصة المستشفيات) في مجال نقل المعرفة، ومدى الاستفادة من كل الممكنات التي تسهل عملية نقل المعرفة داخل المستشفيات. إذ **إن** هذا القطاع وبالذات فيما يخص نقل المعرفة، وتشخيص فجوات المعرفة لم يحظ بالاهتمام المناسب، لذا سيتركز الهدف الرئيس من البحث على محاولة تحديد أثر نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة. وبجانب ذلك يمكن الإشارة إلى عدد من الأهداف التي ترمي الدراسة إلى تحقيقها:

١. التعرف على دور نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة.
٢. توضيح المتطلبات الأساسية لتحقيق نقل ناجح للمعرفة وبالشكل الذي يقلل فجوات المعرفة، ويحد من تأثيراتها السلبية.
٣. التعرف على واقع نقل المعرفة في المنظمات المبحوثة .
٤. تشخيص الفجوات المعرفية الموجودة في المستشفيات.

فرضيات الدراسة

اعتماداً على ما ورد ذكره في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، فان فرضيات الدراسة ستكون كالآتي:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين نقل المعرفة وتقليل فجوة المعرفة.
٢. هناك تأثير معنوي لنقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة.

منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، فضلاً عن تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة

١. **الحدود الزمنية**: حددت مدة الدراسة من ٢٠١٠/٤/٢٥ ــ ٢٠١٠/٥/٢٥ لغرض الحصول على البيانات اللازمة.
٢. **الحدود المكانية**: تمثلت بالمستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى، وهي مستشفى السلام، ومستشفى ابن سينا التعليمي، ومستشفى الزهراوي التعليمي.

أساليب جمع البيانات

استعان الباحث بالمصادر الأجنبية ذات العلاقة بالمتغيرات المبحوثة لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني لها. فضلاً عن الاستعانة باستمارة الاستلانة للحصول على بيانات تتعلق بالجانب الميداني، إذ تم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية، إذ تم إعداد العبارات الخاصة بعمليات نقل المعرفة على عدة دراسات منها: (Wilkensmann, 2009) (wilkensmann, *et. al.*, 2007) و (Bratiainn *et. al.*, 2009) (Ruse *et. al.*, 2010). وفي بّعد الفجوة المعرفية فقد تم إعداد العبارات الخاصة به اعتماداً على عدة دراسات منها (Cin, *et..al.*, 2005) و (Hollbrook, 2002).

أساليب التحليل الإحصائية

اعتمدت الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة علاقات الارتباط ومعنوياتها بين عمليات نقل المعرفة وتقليل الفجوة المعرفية.
ب. الانحدار البسيط والمتعدد لقياس التأثير المعنوي لمتغيرات الدراسة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لغرض تحليل بيانات الدراسة والتوصل إلى نتائج التحليل.

الإطار النظري

أولاً- نقل المعرفة - المفهوم

تحتاج المنظمات الحديثة إلى المعرفة لإنتاج السلع، وتقديم الخدمات، ولأجل تكوين ونشر المعرفة يجب أن تتنقل هذه المعرفة بين العاملين بوصفهم منتجين للمعرفة (Wilkesmann, *et. al*., 2009, 3)

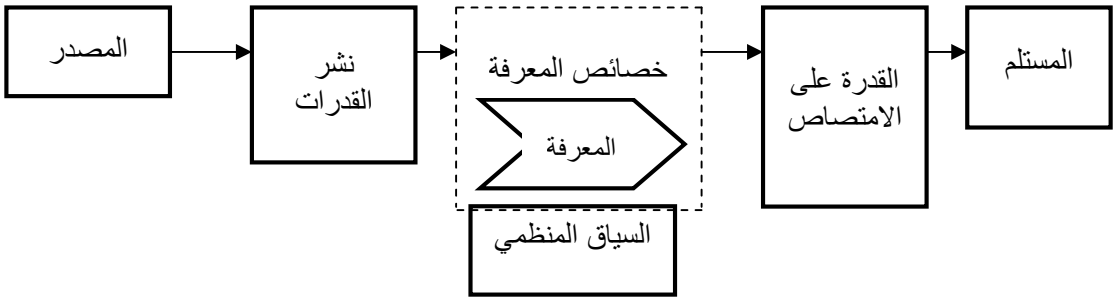
إن نقل المعرفة يصف كيف أن المعرفة والأفكار يتحركان من مصدر المعرفة إلى المستعملين المحتملين لتلك المعرفة.

وإذا أردنا الولوج إلى مفهوم نقل المعرفة فإنه يتوجب علينا فهم مصطلحي النقل (Transfer)، والمعرفة (Knowledge)، وفي الأدبيات المعنية بإدارة المعرفة، اختلاف بين المعرفة والبيانات (المادة الأساسية لنقل المعرفة)، والمعلومات (التي هي بيانات موضوعة في محتوى معقول (Reasonable Context) والمعرفة (التي هي معلومات مدركة في علاقات إضافية محسوسة). ومن وجهة النظر هذه، نستطيع القول إن مصطلح نقل المعرفة (Knowledge Transfer) قد يفهم خطأً على أنه نقل المعلومات، والبيانات فقط، إذ إنه ليس نقلاً لجزء مادي معين، إذ إن المستلم يجب أن يفهم ويفسر ويستخدم هذه المعلومات على وفق سياقه الخاص ووفقاً لمعرفته الخاصة، ومن خلال هذه العملية تتكون المعرفة الجديدة، عبر تبادل المعرفة، والمعلومات، والبيانات (Wilkesmann, *et. al.*, 2007, 5).

لقد عرّف (Nonaka and Takeuchi, 1995, 28) نقل المعرفة على أنه نقل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)، والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) في حال التفاعل بين الأفراد.

ويشير (Eraut and Hirsh, 2007, 37) إلى أن نقل المعرفة هو عملية تعلم استخدمت عندما يتعلم الشخص استعمال المعرفة المكتسبة لفترات سابقة، والمهارات، والقدرات، والخبرات، في حالات جديدة.

ويشير (Baratianu *et. al*., 2009, 48) على أن نقل المعرفة هو "الاتصال التوجيهي المركز للمعرفة بين العاملين، والمجموعات، والمنظمات التي يكون استخدام المعرفة فيها على شكل فهم إدراكي يمكن من استقبال هذه المعرفة، ومن ثم استخدامها"، وكما في الشكل ١.



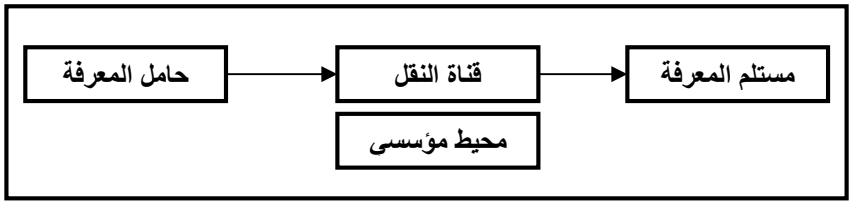
الشكل ١
مخطط لعملية نقل المعرفة

Source: Bratinu, Constantin, Vas. Lache. Simon, Stancov, Vitalie, (2009), Knowledge Transfer Process in Romanian Multinational Companies, Review of International Comparative Management, Vol. (1) Issue (1).

إن نقل المعرفة هي العملية التي تنتقل فيها المعرفة من حامل المعرفة (Knowledge Holder) إلى مستلم المعرفة (Knowledge Recipient) من خلال قنوات الاتصالات.و إن نقطة المغادرة والانتقال تؤثر على كمية ونوعية مشاركة المعرفة، فضلا عن القدرة على استعمال المعرفة المستلمة، إذ يعتمد المستلم في ذلك على مصادر المعرفة وموافقتها، إذ إن الربط بين خصائص حامل المعرفة والمستلم في نقل المعرفة يبرز باختيار القناة الملائمة للنقل، إذ توجد قنوات متعددة للنقل ومنها (www.region s4research.eu; 2008, 4-5).

أ. براءات الاختراع.
ب. الاتصال بالجهات الأكاديمية.
ت. التراخيص.

والشكل ٢ يوضح عملية نقل المعرفة.



الشكل ٢
عمليات نقل المعرفة

Source: www.region s4research- eu: 2008, 4-5.

إن الأنموذج ألآخر لنقل المعرفة والمعروف بـ "حلزون المعرفة" (Knowledge Spiral) المقترح من قبل (Nonaka and Takuchi, 1995) الذي نسب نجاح المنظمات اليابانية إلى تأثير تلك الشركات في خلق المعرفة، بُني استناداً إلى نوعي المعرفة الضمنية، والظاهرة، وان الفرضية الرئيسة لهذا الأنموذج تشير إلى أن المعرفة الضمنية يجب أن تحّول، وهذا يعني بأن الأنموذج لا يشرح خلق المعرفة (Knowledge Creation) فحسب، ولكن أيضاً يصنف عمليات نقل المعرفة، وعلى نحو خاص ما يسمى بعملية التحويل. لقد حدد (Nonaka and Takeuchi, 1995) أربع عمليات محددة لنقل المعرفة هي (Elinfoo, 2005, 3-4):

١. التجانس (socialization): (ضمنية إلى ضمنية)

وتحدث عندما يتبادل الأفراد العاملون معرفة ضمنية تم تصنيفها أثناء مرحلة النقل، مثال ذلك النماذج العقلية المشتركة (Shard Mental Models) والمهارات التقنية (Technical Skills).

٢. التجسيد (الإبراز) (Externalization): (ضمنية إلى ظاهرة)

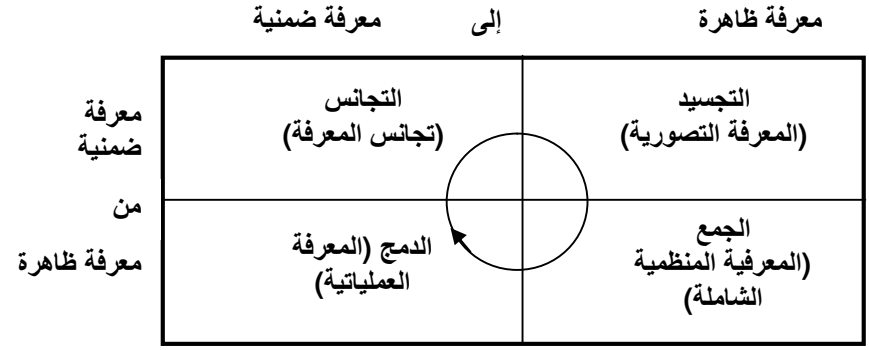
وتحدث عندما تصبح المعرفة الضمنية ظاهرة، وذلك بتصنيفها على شكل كنايات (Metaphors) وتناظرات (Analogies) ونماذج (Models) وما شابه ذلك. وبهذه الطريقة يمكن للمعرفة الفردية أن تصبح متاحة على مستوى المنظمة الواسع. والتجسيد (الإبراز) هي العملية الأكثر أهمية لخلق المعرفة.

٣. مرحلة الجمع (Combination): (ظاهرة إلى ظاهرة)

خلال هذه المرحلة تكون المفاهيم منظمة ضمن نظام المعرفة. والعناصر الحالية للمعرفة مجمعة لإيجاد معرفة ظاهرة جديدة. وعدة وسائل إعلام مثال ذلك، الوثائق، والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية، ودعم المزيج.

٤. الدمج أو التذويت (Internalization): (ظاهرة إلى ضمنية)

وتعني أن المعرفة القادمة أو الجديدة، دمجت وتكاملت مع قاعدة معرفة الفرد، والشكل ٣ يوضح العلاقة بين عمليات التحول.



الشكل ٣

حلزون المعرفة

Source: Elinfoo, K. Harriet (2005), "Knowledge Creation & Knowledge Transfer in Construction Organization in Tanzania, Doctoral Thesis, Royal in Statute of Technology Stockholm, Sweden. (www.kth.se. polopoly-f.com) 39-4 .

إن نقل المعرفة وكما أشار إليه (Eraut, 2007, 12) على أنه (عملية تعلم، إذ يتعلم الفرد من خلالها استعمال المعرفة المكتسبة سابقاً، والمهارات، والخبرات، في حالات جديدة، وهذه العملية قد تكون بسيطة جداً، إذ كانت الحالة الجديدة مشابهة للوضع الحالي، لكنها قد تكون طويلة، إذا كانت الحالة الجديدة معقدة وغير مألوفة، وفي الحالات الأكثر تعقيداً فإن عملية النقل أنموذجياً تتضمن خمس مراحل مترابطة:

١. استخلاص المعرفة من المحتوى الذي اكتسبت واستعملت منه سابقاً.
٢. فهم الحالة الجديدة، وهي العملية التي تعتمد على التعلم الاجتماعي غير الرسمي.
٣. إدراك المعرفة والمهارات ذات العلاقة.

٤. تحويل المعرفة والمهارات ذات العلاقة إلى الحالة أو الوضع الجديد.
٥. تكامل المعرفة والمهارات ذات العلاقة مع معارف ومهارات أخرى في العادة ليفكر، وينفذ، وينتقل إلى الحالة الجديدة.

إن نقل المعرفة وكما يراه (Vote and Schiuma, 1999, 53-63) على أنه إستراتيجية لتمكين المنظمات من امتلاك ميزة تنافسية، ونقل المعرفة يعد عاملاً حاسماً للاستجابة السريعة للتغيير الذي يواجه المنظمة، والإبداع، وتحقيق النجاح، والتفوق التنافسي.

لقد عرف (Argots and Ingram, 2000, 150-152) نقل المعرفة في المنظمات على أنها عملية خلال الوحدة الواحدة (المقصود بالوحدة الواحدة، مجموعة، قسم، أو مؤسسة، والتي تتأثر بخبرة الآخرين، إذ إن هذين الباحثين يعتبران أن ظهور آثار نقل المعرفة في المنظمات يتم من خلال التغيير في المعرفة، أو أداء الوحدات المستلمة، ومثل هذه التغييرات يمكن أن تستعمل بوصفها مقياساً لنقل المعرفة في المنظمة.

ويشير (Brochner and Waara, 2001, 422) إلى أن صفة الانتقال (Transmission) صفة متأصلة وملازمة لنقل المعرفة، إذ أن فكرة نقل المعرفة قائمة على إرسال أحد الأفراد للمعرفة، وعرضها للمستلم، ويقوم هذا المستلم بامتصاص واستيعاب المعرفة. ومن خلال ذلك فإن نقل المعرفة هو نقل مزدوج للأفكار، ونتائج البحوث، والخبرات، والمهارات، بين طرف وآخر على نحو يمكن معه إيجاد أو تكوين معرفة جديدة، واستخدام هذه المعرفة (Ruck, 2006, 35)

يشير (Dougherty, 1999, 262) إلى أن نقل المعرفة يتمحور حول الربط (Connection) وليس حول التجميع (Collection) للمعرفة، إذ أن تجميع المعرفة سوف يؤخذ بنظر الاعتبار عند تبني المعرفة، فضلا عن أن تجميع المعرفة لا يسمح بالتدفق المستمر للمعرفة من المرسل إلى المستلم.

إن نقل المعرفة خاصية من خواص إدارة المعرفة، إذ إن نقل المعرفة في مجال أعمال المستشفيات سيتم على نحو مباشر (أي وجهاً لوجه)، بين الأطباء مع بعضهم، والممرضين مع بعضهم، إذ إنهم يتشاركون في المعرفة الضمنية، أو غير الرسمية، مثل هذا الاشتراك يمثل جزءاً مهماً في التعلم التجريبي، فالممرضات يستلمن كل أنواع المعلومات على أساس يومي، ويجب أن تقرر ماهية المعرفة التي تحتاجها معتمدة على التدريب والتعليم في استعمال تلك المعرفة في الممارسة. والتوجيه يجب أن يتضمن نقل المعرفة من الممرضة ذات التجربة والخبرة إلى الممرضة الجديدة، إذ إن الممرضة ذات الخبرة ربما تدرب، أو توصي الممرضة الجديدة أثناء مساعدتها، أو تعدل الدور الجديد وتعد في هذه الحالة بمثابة المعلم أو المهذب (Preceptor) الذي يعد خير نقّال للمعرفة في ميدان عمله (www.leading today.com:2009:1). ويرى الباحث أن مصطلح نقل المعرفة يستعمل للتعبير عن تبادل المعرفة بين الأفراد، أو الفرق، أو المجاميع، أو المنظمات، بشكل مقصود، إذ أن نقل المعرفة يعكس تبادلاً توجيهياً مقصوداً. فنقل المعرفة هي بين مصدر واضح معرف للمعرفة ومستلم لهذه المعرفة، لها تركيز، وهدف محدد على نحوٍ واضح.

ثانياً- أهمية نقل المعرفة

يعد نقل المعرفة تحدياً للمنظمات، وتنامت أهميته في العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك لأسباب عدة منها (Levine and Gilbert, 1998, 1):

١. أصبحت المعرفة ذات نسبة متزايدة في موجودات المنظمات.

٢. ابتعاد المنظمات عن الطرائق الهرمية للسيطرة والرقابة باتجاه الهياكل غير الرسمية.
٣. زيادة تضمين (احتواء) العاملين.

وهذا الأمر أدى بطبيعة الحال إلى المزيد من الإبداع من قبل عاملي الخط الأول والوحدات، فقد أوجد التقدم في تقنية المعلومات إمكانيات جديدة لنقل المعرفة، والإبداع مثل شبكات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، وكل هذه الوسائل تنتج إمكانية نشر الإبداع.

وكما هو معروف فإن التقنية لوحدها لن تحل مشكلة نقل المعرفة، إذ إن الهياكل التنظيمية، والممارسات التنظيمية يجب أن تسهل وتحفز عملية النقل، إن نقل المعرفة شيْء مهم عندما تتكامل مع مجموعة سياسيات تعنى بتوليد المعرفة، وأسرها.

في حين أشار (Harlicek, 2007, 452) إلى أن أهمية نقل المعرفة بالنسبة للمنظمات يمكن تمثيلها بما يأتي:

١. دعم وتطوير استراتيجي للمنتجات، والتطوير المنظمي.
٢. دعم مالي من خلال التمويل المفتوح.
٣. امتلاك عمال معرفة لتنفيذ مشاريع العمل.

والملاحظ في قطاع العناية الصحية أن هناك حاجة ملحة لتسهيل نقل المعرفة، الناجمة عن البحوث ونتائجها إلى ممارسات سريرية، وتطوير هذه الممارسات، ولمجابهة هذه الحالة، نلاحظ أن العاملين في العناية الصحية بدؤوا بإعطاء اهتمام أكبر للعمليات المتعلقة بنقل المعرفة في الدراسات البحثية، والترويج، وفهم المعرفة. وهذا سيسمح باستمرار الاستفادة من الامتيازات والابتكارات التي تصل إليها منظمات العناية الصحية من ممارسات نقل المعرفة (http//:bluewirecst.tz0-com:2004,1).

ثالثاً- مراحل نقل المعرفة

من حيث المبدأ فإن نقل المعرفة من الممكن أن يوضح بمراحل مختلفة، وقد أشار (Levin and Gilbert, 1998, 1-3) إلى أن عملية نقل المعرفة يمكن توضيحها من خلال خمس مراحل أساسية متداخلة و متوافقة في أغلب الأحيان وهي: إيجاد الفكرة، والمشاركة بالفكرة، وتقييم الفكرة، ونشر الفكرة، وتبني الفكرة.

١. إيجاد الفكرة

ركزت العديد من الأدبيات على الترويج للإبداع، وتوجد جملة من الاستفسارات تقيس وتقيم إمكانية الفريق على الإبداع هي:

أ. هل المعرفة متنوعة على نحو كافٍ؟
ب. هل موقف المجموعة عن المعرفة الخاصة بهم يتضمن الالتزام بما يعرفونه، والبحث عن مالا يعرفونه؟
ت. هل تعرف المجموعة كيف تشجع الأفكار الجديدة؟
ث. هل وضع الفريق يدعم الإبداع، أم إن بضعة مدراء يسيطرون على الأفكار؟

٢. المشاركة في الفكرة

عملياً فإن المشاركة بالفكرة تندمج مع الخطوتين ٣ و ٤ (التقييم والنشر)، ولظهور المشاركة في هذه الفكرة التي تكون على شكل معلومات، أو معرفة شرطان يجب أن يتم تحقيقهما. الشرط الأول: يركز على أن الأفكار يجب أن تكون بصيغة تمكن الأفراد الآخرين من تفسيرها، ونشرها بشكل أسهل وبالذات عندما تكون المعرفة ظاهرة، أو

رسمية للعديد من المهارات، والأفكار، و هذا يتضمن تحويل الأفكار إلى صيغة مرمزة، وغالباً مكتوبة بصيغة معينة، و المعرفة يمكن أن يتم التشارك بها بعدة صيغ مختلفة كالاتصال المباشر، وفرص التعلم التجريبي، والتدرب أو التمهن Apprenticeship، الشرط الثاني لحدوث المشاركة: هو إن العاملين المستخدمين للأفكار يجب أن يكونوا راغبين بالاشتراك مع بعضهم. وتحدث المشاركة في عدة مستويات، وتوافق مع اهتمام متميز من عامل إلى مجموعة عمل، وبين مجاميع العمل، وبين الأقسام، وبين وحدات الأعمال، وبين المنظمات.

٣. تقييم الفكرة

توجد العديد من الأفكار الجيدة في المنظمة، وبالتالي فإنه يتوجب على المنظمات أن تقيم الأفكار الجيدة الخاصة بها، والمطروحة من قبل العاملين، وعلى أي حال فإن العمل الذي مارسه العاملون في الماضي، من المحتمل أن يكون العمل نفسه الذي سيمارسونه، وعند العمل بالأفكار الجديدة، أو في الأماكن الجديدة، فإن العاملين يجب أن تكون لديهم القابلية، والحافز، وتتوافر لديهم الهياكل للقيام بدراسة شرعية الفكرة "Validation Study".

٤. نشر الفكرة

تشير الأدبيات إلى أن المزيد من المعلومات، أفضل من المعلومات القليلة والمحدودة، وفي الوقت نفسه فان الإفراط في المعلومات يوجد حالة تحميل زائد (Overload). إذ أن الانترنت هو مثال كلاسيكي لهذه الحال، إذ لا يتمكن أحد من قراءة كل ما موجود على شبكة الانترنت، و إن المفتاح لنشر المعرفة يتمثل بالبشر الذين يستلمون المعرفة والقادرين على استخدامها، وذلك بواسطة العديد من الحلول الموجهة لاستهداف المعلومات وهذه الحلول التقنية تتراوح من الحلول الأولية (Primarily Technological Solution) إلى الحلول التنظيمية بشكلٍ عام.

٥. تبني الفكرة

أفضل المنظمات هي التي يعرف جميع أفرادها الشيء الصحيح ويعملونه، ومن وجهة النظر المنطقية فإن وجود مثل هكذا منظمات يكون محدوداً بصورة كبيرة، إذ يتوجب من خلال هذه الخطوة العمل على دعم وتبني الفكرة، لقد تم تطوير نظريات معقدة حول مرحلة ما قبل نقل المعرفة إلى الأشخاص المناسبين، والتي يتعذر فيها نقل المعرفة إلى المنظمة ككل. هذه النظريات فشلت في تصنيفات القدرات أو القابليات غير الكافية (التعرف: كقدرة متاحة).

رابعاً- فجوة المعرفة: المفهوم

إن الظهور الأول لنظرية فجوة المعرفة كان من قبل (Tichenor, Donohue, oline) في جامعة مينسوتا في السبعينات، إذ يعتقد هؤلاء الباحثون، بأن زيادة المعلومات في المجتمع لم يتم اكتسابها على نحوٍ متوازن من قبل كل أفراد المجتمع، الأفراد ذوي المكانة الاقتصادية والاجتماعية الأعلى تميل إلى امتلاك قدرة أفضل للحصول على المعلومات. وهذا يقود إلى تقسيم المجتمع إلى صنفين هما مجموعة الناس والأفراد الأكثر تعليماً، والذين هم بطبيعة الحال تكون لديهم معرفة أكثر عن أشياء أكثر، والمجموعة الثانية تتمثل بالأفراد ذوي مستوى التعليم المنخفض، الذين لديهم مستوى معرفة منخفض مقارنة مع المجموعة الأولى، الأفراد من الصنف الثاني لهم إلمام جزئي بمستوى الثقافة، ولديهم القليل من المعرفة بما يتعلق بالشؤون العامة (Holbrook, 2002, 437).

يرتبط مفهوم الفجوة بالاختلاف بين المعرفة التي تحتاجها المنظمة لانجاز مهامها، والمعرفة التي تمتلكها المنظمة كنتيجة لعمل العاملين، أو صيانة الصيغ الأخرى لمصادر المعرفة، ويتوجب على المنظمة أن تلاحظ بان المعرفة الممتلكة في صيغة أرشفة محسوبة هي ليست تماماً مثل وجود قدرة على نشر واستعمال المعرفة لتنفيذ وانجاز عمل المنظمة.

يمكن أن يشار إلى فجوة المعرفة بالمعرفة الممتلكة والمؤرشفة أو المعرفة التي تنشر، والحالة التي يمتلك فيها بعض أعضاء الفريق شيئاً من المعرفة، وبسب الترقية، أو النقل من منطقة إلى أخرى، فسوف لن يقدر بعض الأفراد في هذا الفريق استخدام تلك المعرفة.

ولذلك فإن المنظمات نفسها يمكن أن تخلف فجوات المعرفة عندما تجعل بعض المعرفة التي لديها خاملة ومعطلة، وذلك من خلال نقل أعضاء الفريق إلى مناصب أخرى (كحالات الترقية، والنقل إلى وظيفة أخرى في ذات المستوى)، وفي هذه الحال فإن بعض هؤلاء العاملين وبطبيعة الحال ستكون معرفتهم غير مستخدمة، وبعض المنظمات لا تزال ترى في الترقية إلى المواقع الإدارية طريقاً وحيداً لمكافأة الموظفين ودفعهم إلى الأمام، والمنظمات التي تلجأ إلى هذا الإجراء لن يكون مجال المعرفة المهمة مستخدماً (Ian, *et. al*., 2007, 3). مما تقدم يرى الباحث أن فجوة المعرفة هي الاختلاف في مستويات المعرفة، وهذا الاختلاف ناجم عن تزايد الفجوة بين المستوى التعلمي والمعرفي للأفراد العاملين في المنظمة والذي تحتاجه المنظمة لانجاز مهامها، وهذه المعرفة ناتجة عن ما لدى الكادر العامل في المنظمة من معرفة، فضلاً عن المصادر الأخرى المتاحة للمنظمة تتيح للمنظمة الحصول على المعرفة.

خامساً- أنواع فجوات المعرفة (وجهة نظر إستراتيجية)

بعد أن تناولنا مفهوم فجوة المعرفة، نجد أن هناك ضرورة لتمييز الفجوات، بمعنى أدق ما نحن عليه الآن، وما نريد أن نكون عليه، والبدء مع الرؤية والمهمة (Vision and Mission)، والتي تعيدنا إلى البحث عن الفرضيات، أو الكيفية التي تبحث بها المنظمة (على سبيل المثال الفترة الحالية أو الفترة المستقبلية).

ومن الملاحظ أنه في حال كون المنظمة تقدم منتجاً واحداً أو خدمة واحدة فحسب، فإن الفجوة ستتكون من نوع واحد فقط، لكن إذا ما بحثت المنظمة في فترات مستقبلية، كما هي الحال في الأسواق المركبة (Multilayer Markets) وبائعي التجزئة، عندها ستكون هناك فجوات متعددة، ويتوجب على المدراء التنفيذيين أن يدركوا هذه الحال، إذ أن إهمالها سيؤثر على مهام المنظمة (Russ, 2010, 14).

ولأجل إعطاء تصور واضح لأنواع فجوات المعرفة يشير (Lin, *et. al*., 2005, 73-38) إلى إطار شمولي لفجوة المعرفة، لتصوير شامل للفجوات التي من الممكن أن تظهر في تطبيق نظام إدارة المعرفة، كما نلاحظ في الشكل ٤ الذي يوضح فجوات المعرفة التي من الممكن أن نلاحظ في أربع سمات هي:

١. السمة الإستراتيجية

المنظمة يجب أن تراجع البيئة الداخلية والخارجية لتحديد المعرفة المطلوبة لتحسين تنافسيتها، الانخفاض في عمل ذلك سيؤدي إلى فجوة بين متطلبات المعرفة لتحسين تنافسية المنظمة كما هو مفهوم من قبل المدراء الكبار (Top Manager)، والمعرفة المطلوبة حاليا

(بعبارة أخرى الفجوة ١)، إن الفشل في تقييم أداء إدارة المعرفة وبما يتسبب في فجوة بين نتائج التطبيق وما أدركه المدراء الكبار (بعبارة أخرى الفجوة ٤).

٢. سمة الفهم

قد لا يستطيع المدراء الكبار أن يعرفوا ما يحتاجونه بشكل واضح، وهذا قد يتسبب في فجوة بين فهم المدراء الكبار، وتشريع خطة نظام إدارة المعرفة (على سبيل المثال الفجوة ٢)، وأخيرا قد توجد فجوة بين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة، وتلك المدركة من قبل العاملين عندما ينفذون إدارة المعرفة (بعبارة اخرى الفجوة ٦).

٣. سمة التخطيط

إن فهم بيئات المنظمة الداخلية والخارجية سوف يمكن المدراء الكبار من تشريع خطة صحية لتنفيذ إدارة المعرفة، وإذا كان المدراء الكبار لا يستطيعون نقل هذه المعرفة إلى التطبيق، فان ذلك قد يتسبب في (الفجوة ٢)، إذا لم يفهم العاملون خطة إدارة المعرفة، بينما هم منشغلون في إدارة المعرفة، وهذا قد يؤدي إلى (الفجوة ٣)

٤. سمة التنفيذ

التنفيذ يجب أن يوافق الخطة، أو ستظهر (الفجوة ٣) علاوةً على ذلك، أثناء تطبيق العاملين يجب أن يمتلكوا الفهم الحقيقي لمتطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة، أو ستظهر (الفجوة ٤).

وعليه فإن تلك الفجوات الست تكون كما يأتي:

الفجوة ١: الفجوة بين متطلبات المعرفة لتحسين تنافسية المنظمة ،كما هي مفهومة للإدارة العليا واحتياجات المعرفة الفعلية لتعزيز منافسيها.

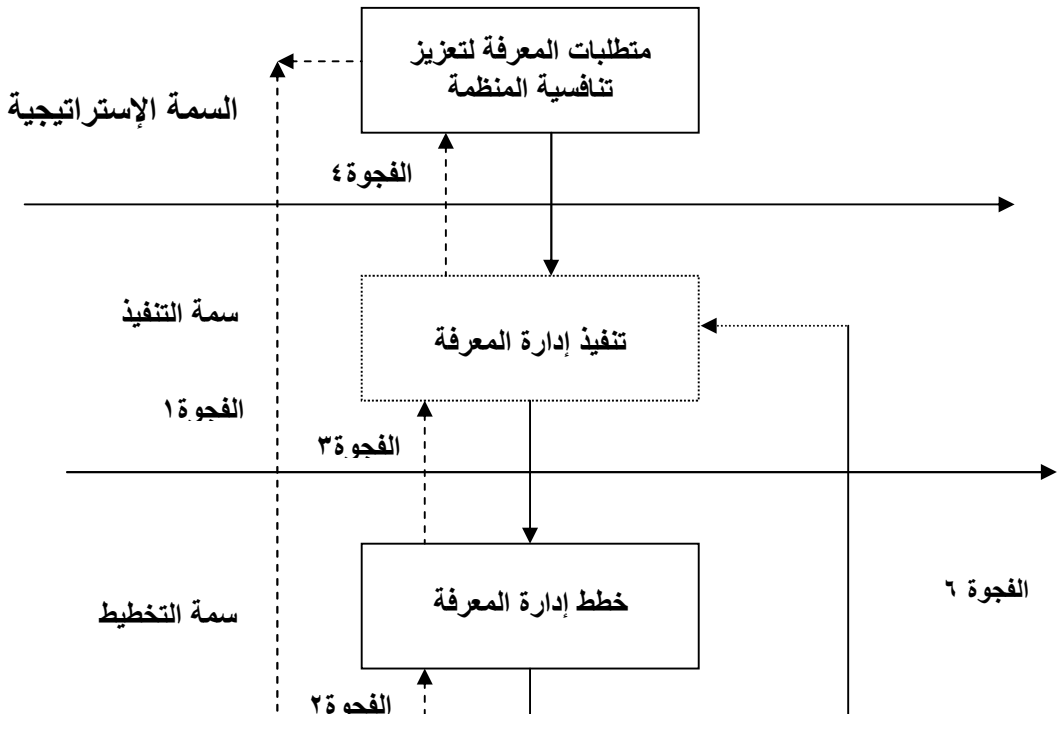
الفجوة ٢: الفجوة بين متطلبات المعرفة لتحسين تنافسية المنظمة، كما هي مفهومة للإدارة العليا والخطة لتنفيذ إدارة المعرفة.

الفجوة ٣: الفجوة بين خطة تنفيذ إدارة المعرفة كما هو مقترح من الإدارة العليا وتقدم التنفيذ لخطة إدارة المعرفة.

الفجوة ٤: الفجوة بين المعرفة التي يتم الحصول عليها بعد تنفيذ نظام إدارة المعرفة ومتطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة.

الفجوة ٥: الفجوة بين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة كما هي مفهومة من قبل الإدارة العليا، وكما هي مفهومة من قبل العاملين الآخرين.

الفجوة ٦: الفجوة بين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة كما تم فهمها.



الشكل ٤
أنموذج فجوات المعرفة

Source: Cin, Chino. Yeh, Jong-Mau. Tseng. Shu-Mei, (2005), Case Study on Knowledge Management Gaps, Journal of Knowledge Strategy, Vol. 2, No. 3, (http:// crrm.4-3mrs. Fr/ blog/IMG)

سادساً- تقليل الفجوة المعرفية (رؤية إستراتيجية)

بعد أن عرضنا لمفهوم الفجوة المعرفية وأنواعها. يتبقى لدينا نقطة مهمة، وهي كيفية تقليل الفجوة المعرفية، وهنا يشير (Russ *et. al*., 2010, 64) إلى مفهوم (KARMA) (Knowledge Assessment Review And Management Audit)، مراجعة تقييم المعرفة وإدارة التدقيق. إذ أن هذا المفهوم طور واستعمل في أكثر من (٧٠) منظمة. ويتمثل هدفه الأساس بالسماح للمنظمات بتقييم منظمي (Assess System Actually)، للوضع الحالي، إذ تسمح (KARMA) للمنظمات بفهم أي معرفة يمتلكونها، فضلاً عن مكامن الموجودات المعرفية فيها، إذ أن معظم المنظمات لا تعرف فعلاً المعرفة التي تمتلكها، والمعارف المعمول بها، وقد لا تعرف المنظمة كيفية استخدام هذه المعرفة بفاعلية، إذ يجب على معظم المنظمات التي تقيّم وتستعمل موجوداتها المعرفية، وأن تقوم بذلك بطريقة حدسية (وليس بشكل منظمي).

صممت (KARMA) لتسمح بوصف المنظمة من وجهة نظر المعرفة، ويمكن لها أن تخبرنا فيما إذا كانت الخطط الإستراتيجية متسقة مع الأصول المتاحة، وبإمكانها أن تذهب أبعد من ذلك من خلال التحديد الدقيق للمجالات التي تفتقر إليها قاعدة المعرفة، ويمكنها أن تؤكد القرارات لتحريك العمل باتجاه معين، أو يمكنها أن تنبه الإدارة إلى أنها ارتكبت خطأً خطيراً.

تتيح (KARMA) أساساً لتعقب مصادر المعرفة الداخلية والخارجية مع الاهتمام بالاستراتيجيات الحالية، وأعمال قاعدة المعرفة، ولعل أكثر منفعة لها تتمثل بتجهيز إطار للحصول على إجماع الآراء بخصوص نظام إدارة المعرفة الحالي داخل المنظمة، وعلاقتها مع إستراتيجية الأعمال، وهذا يتيح تجهيز كل الأطراف المهتمة بفهم افتراضات معرفة المنظمة، فضلاً عن الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة (Russ *et. al.*, 2010, 16-17). واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحث وبموجب ما طرحه (Russ *et. al.*) أن (KARMA):

١. ستميز لنا أين تمتلك المنظمة جيوباً لكتل المعرفة المبنية (Knowledge Pockets of Building Blocks) .
٢. KARMA ليست الموجه لنظام إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمة أو خطتها الإستراتيجية فحسب.
٣. KARMA يمكن أن توضح لإدارة المنظمة أين تحتاج المنظمة إلى معرفة إضافية، ولا تستطيع إخبارها عن كيفية الحصول على تلك المعارف.

الإطار الميداني

أولاً- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

تمّ الاعتماد على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في وصف وتشخيص متغيرات البحث، وكما موضح في الجدول١.

الجدول ١
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

المتغيرات	الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة (٥)		أتفق (٤)		محايد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق بشدة (١)			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
نقل المعرفة	X_1	٢	٤.٩	٢٤	٥٨.٥	١٠	٢٤.٤	٥	١٢.٢	-	-	٣.٥٦١	٠.٧٧٦
	X_2	١١	٢٦.٨	٢٤	٥٨.٥	٣	٧.٣	٣	٧.٣	-	-	٤.٠٤٨	٠.٨٠٤
	X_3	٩	٢٢	١٧	٤١.٥	١٣	٣١.٧	٢	٤.٨	-	-	٣.٨٠٤	٠.٨٤٣
	X_4	٢٠	٣٨.٨	١٨	٤٣.٩	١	٢.٤	٢	٤.٨	-	-	٤.٣٦٥	٠.٧٦٦
	X_5	١٣	٣١.٧	٢٣	٥٦.١	٢	٤.٩	٣	٧.٣	-	-	٤.١٢٢	٠.٨١٢
	X_6	٥	١٢.٢	١٣	٣١.٧	١٦	٣٩	٥	١٢.٢	٢	٤.٨	٣.٣٤١	١.٠١٥
	X_7	٥	١٢.٢	١٣	٣١.٧	١١	٢٦.٨	٩	٢٢	٣	٧.٣	٣.١٩٥	١.١٤٤
	X_8	٣	٧.٣	١٨	٤٣.٩	١٣	٣١.٧	٧	١٧.١	-	-	٣.٤١٤	٠.٨٦٥
	X_9	٤	٩.٨	١٨	٤٣.٩	١٦	٣٩	٣	٧.٣	-	-	٣.٥٦١	٠.٧٧٦
	X_{10}	-	-	٨	١٩.٥	١٣	٣١.٧	١٦	٣٩	٤	٩.٨	٢.٦٠٩	٠.٩١٨
	X_{11}	١	٢.٤	٩	٢٢	١٤	٣٤.١	١٠	٢٤.٤	٧	١٧.١	٢.٦٨٢	١.٠٨٢
	X_{12}	١٠	٢٤.٤	٢٣	٥٦.١	٧	١٧.٧	١	٢.٤	-	-	٤.٠٢٤	٠.٧٢٤
	X_{13}	٣	٧.٣	١٣	٣١.٧	١٢	٢٩.٣	٧	١٧.١	٤	٩.٨	٤.١٢٢	٠.٤٦٨
	X_{14}	٤	٩.٨	٢٩	٧٠.٧	٧	١٧.٧	١	٢.٤	-	-	٣.٨٧٨	٠.٥٩٩
المعدل الكلي					**٥٧.٧**							**٣.٦٢٣**	**٠.٨٢٨**
ـ ـ ـ	X_{15}	٤	٩.٨	١٦	٣٩	١٣	٣١.٧	٥	١٢.٢	٣	٧.٣	٣.٣١٧	١.٠٥٩

المتغيرات	الرمز	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة (٥)		أتفق (٤)		محايد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق بشدة (١)			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	X_{16}	١٤	٣٤.١	٢٣	٥٦.١	٣	٧.٣	١	٢.٤	-	-	٤.٢١٩	٠.٦٨٩
	X_{17}	٧	١٧.١	١٥	٣٦.٦	١٢	٢٩.٣	٦	١٤.٦	١	٢.٤	٣.٥١٢	١.٠٢٧
	X_{18}	٢٠	٤٨.٨	١٦	٣٩	٣	٧.٣	١	٢.٤	١	٢.٤	٤.٢٩٢	٠.٩٠١
	X_{19}	١٣	٣١.٧	٢٢	٥٣.٧	٤	٩.٨	١	٢.٤	١	٢.٤	٤.٠٩٦	٠.٨٦٠
	X_{20}	١٧	٤١.٥	١٧	٤١.٥	٦	١٤.٦	-	-	١	٢.٤	٤.١٩٥	٠.٨٧٣
	X_{21}	١	٢.٤	٩	٢٢	١٥	٣٦.٦	١٥	٣٦.٦	١	٢.٤	٢.٨٥٣	٠.٨٨٢
	X_{22}	٦	١٤.٦	٣٢	٧٨	٣	٧.٣	-	-	-	-	٤.٠٧٣	٠.٤٦٨
	X_{23}	١١	٢٦.٨	١٥	٣٦.٦	١٠	٢٤.٤	٤	٩.٨	١	٢.٤	٣.٧٥٦	١.٠٤٣
	X_{24}	١٧	٤١.٥	١٨	٤٣.٩	٣	٧.٣	٣	٧.٣	-	-	٤.١٩٥	٠.٨٧٢
المعدل الكلي					**٧١.٥**							**٣.٨٥١**	**٠.٨٨٥**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الحاسبة الإلكترونية.

١. نقل المعرفة

يتضح من الجدول ١ أن الفقرات الخاصة بمتغير عمليات نقل المعرفة حصلت على نسبة اتفاق بلغت (٥٧.٧%) من قبل الأفراد المبحوثين، ونلاحظ أن (X_4) (أتعلم الكثير من مراقبة الزملاء وهم يؤدون أعمالهم) قد حصلت على أعلى نسبة اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين والبالغة (٩٢.٧) وبوسط حسابي قدره (٤.٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦)، في حين أن المتغير (X_{10}) (القرارات في مستشفانا تصنع في المستوى الذي تتاح فيه أفضل المعلومات) على أقل نسبة اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين والبالغة (١٩.٥) وبوسط حسابي قدره (٢.٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٩).

٢. فجوة المعرفة

يبين الجدول ١ أن المتغيرات الخاصة بالفجوة المعرفية حصلت على نسبة اتفاق بلغت (٧٧.٥%)، إذ تبين بأن المتغير (X_{22}) (تهتم إدارة مستشفانا بتحقيق المواءمة بين المعرفة التي تمتلكها المستشفى والمعرفة التي تمّ اكتسابها حديثاً) حصلت على أعلى نسبة اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين والبالغة (٩٢.٦%) بوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٤٦)، بينما حصل المتغير (X_{21}) (تشهد خطة تنفيذ المعرفة تباطؤً بارزاً بفعل عدم توافر إمكانيات التنفيذ) وبنسبة اتفاق بلغت (٢٤.٤%) بوسط حسابي قدره (٢.٨) وانحراف معياري (٠.٨٨).

ثانياً- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يظهر الجدول ٢ علاقات الارتباط بين عمليات نقل المعرفة بوصفه متغيراً مستقلاً وفجوة المعرفة بوصفها متغيراً معتمداً.

الجدول ٢

علاقات الارتباط بين عمليات نقل المعرفة وفجوة المعرفة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	عمليات نقل المعرفة

فجوة المعرفة	٠.٨٤٠*

N = 41 * P ≤ 0.05

يتضح من الجدول ٢ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عمليات نقل المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً، وفجوة المعرفة بوصفها متغيراً معتمداً بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (٠.٨٤٠)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وحجم عينة (٤١).

ثالثاً-علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يعكس الجدول ٣ تأثير المتغير المستقل (عمليات نقل المعرفة) في المتغير المعتمد (فجوة المعرفة)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (٩٣.٧٢١)، وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية والبالغة (٤.٠٨٤) عند درجتي حرية (٣٩ و ١) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، وبملاحظة قيمة معامل (β) لاختبار (t) تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٩.٦٨١)، ومقدار تأثير (٠.٦٠٢)، بمعنى أن التغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغير بالمتغير المعتمد بمقدار (٠.٦٠٢).

الجدول ٣
علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	β_0	عمليات نقل المعرفة β_1	R^2	F محسوبة	F جدولية
فجوة المعرفة	١.٤٧٨	٠.٦٠٢ (٩.٦٨١) الجدولية (١.٦٨٤)	٠.٧٠٦	٩٣.٧٢١	٤.٠٨٤

df (1 , 39) N = 41 * P ≤ 0.05

رابعاً- فجوات المعرفة بحسب مستوياتها في المستشفيات المبحوثة

تشير الفقرات (X_{24}-X_{15}) إلى الفجوات الست المبنية في الجانب النظري والموضحة في الشكل ٣، ومن خلال إجابات المبحوثين تبين أن الفجوة الرابعة والتي مثلت بالفقرة (X_{22}) في الجدول ١ كانت ذات أعلى نسبة اتفاق والبالغة (٩٢.٦%) والتي تشير إلى وجود فجوة متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة، وتنفيذ إدارة المعرفة، تليها في الترتيب الفجوة الأولى والتي تمثلت بالفقرة (X_{19}) في الجدول ١، إذ حصلت على نسبة اتفاق بلغت (٨٥.٤%) والتي تشير إلى وجود فجوة معرفة بين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة ومتطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة كما يفهمها المدراء، فضلاً عن أن ما ينطبق على الفجوة الأولى ينطبق على الفجوة السادسة والتي تمثلت بالفقرة (X_{24}) والتي حصلت على نسبة اتفاق بلغت (٨٥.٤%)، وحلت بعدها الفجوتين، الثانية التي تشير إلى وجود فجوة بين خطط إدارة المعرفة، ومتطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة كما يفهمها المدراء وحصلت على نسبة اتفاق بلغت (٨٣%)، وبعد ذلك جاءت الفجوة الخامسة والتي تشير إلى وجود فجوة بين متطلبات تعزيز تنافسية المنظمة كما يفهمها العاملون، ومتطلبات تعزيز تنافسية المنظمة كما يفهمها المدراء ، وحصلت على نسبة اتفاق بلغت (٦٣.٤%) وكما مبين في الجدول ١. وجاءت بالترتيب الأخير استناداً إلى إجابات أفراد

عينـة البحـث، الفجـوة الثالثـة تـشير إلـى وجـود فجـوة بـين تنفيـذ إدارة المعرفـة وخطـط إدارة المعرفة.
ومـن خـلال ملاحظـة وجـود كـل مـن الفجـوات (١،٢،٥)، فـإن هذا يـشير إلـى وجـود إدراك نـسبي للمـدراء عـن وجـود فجـوات معرفيـة فـي منظمـاتهم. وذلـك بـسبب كـون تلـك الفجـوات متعلقة أساسا بتصورات المدراء عن المعرفة التي المتاحة في منظمـاتهم، إذ تـشير الفجـوة ١ إلى الفجوة بين متطلبات المعرفة لتحسين تنافسية المنظمـة، كمـا هـي مفهومـة لـلإدارة العليـا والخطـة لتنفيـذ إدارة المعرفـة، فـي حـين تـشير الفجـوة ٢ إلـى الفجـوة بـين متطلبـات المعرفـة لتحـسين تنافـسية المنظمـة كمـا هـي مفهومـة لـلإدارة العليـا والخطـة لتنفيـذ إدارة المعرفـة، وجاءت الفجوة الثالثة لتشير إلى الفجوة بين متطلبات المعرفة لتعزيـز تنافسية المنظمـة، كمـا هي مفهومة من قبل الإدارة العليا، وكما هي مفهومة من قبل العاملين الآخرين

الاستنتاجات والمقترحات

اسـتناداً إلـى مـا تـم عرضــه فـي الجـانبين النظـري والتطبيقـي يمكـن تأشـير أهـم الاستنتاجات والتوصيات، وكما يأتي:

أولاً-الاستنتاجات

١. تعدّ عمليات نقل المعرفة من المداخل الحديثة التي تسعى إلى تحقيق نقل نـاجح للمعرفـة بـين الأفـراد العـاملين فـي المنظمـات، وبمختلـف مـستوياتهم، وتخصـصـاتهم ممـا ينـعكس بشكلٍ مباشر على فجوة المعرفة باتجاه تقليلها إلى أدنـى مستوى للاستفادة من المعرفـة المتاحة في المنظمة، ومن ثمّ تعزيز دور المعرفة المنظمية في بناء ميزة تنافسية.
٢. يؤكـد معظـم البـاحثين علـى وجـود سـتة أصـناف رئيـسة لفجـوات المعرفـة داخـل أي المنظمة، بغض النظر عن طبيعة هذه المنظمات، أو النشاط الذي تمارسه وتتباين نـسب هذه الفجوات بين المنظمات، وبين الأقسام ضمن المنظمة الواحدة.
٣. تأشر وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة وقوية بين عمليات نقل المعرفة وفجـوة المعرفة.
٤. ثبـت أن عمليـات نقـل المعرفـة تـؤدي إلـى تقليـل فجـوات المعرفـة فـي المستـشفيات عينـة الدراسة بدليل قيم علاقات الارتباط والتأثير التي ظهرت في التحليل.
٥. ثبت وجود فجوات معرفة في المستشفيات عينـة الدراسـة، وبنـسب متفاوتـة ، إذ احتلـت الفجـوة الرابعـة أعلـى نـسبة مـن إجابـات المبحـوثين والتـي تـشير إلـى وجـود فجـوة بـين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة، وتنفيذ إدارة المعرفة، وتليها الفجوة الأولـى، والفجـوة الـسادسة ، إذ جـاءت هاتـان الفجوتـان بالنـسبة نفسها، وجـاءت بعـدهما الفجـوة الثانيـة، والفجـوة الخامـسة وحلـت الفجـوة الثالثـة بالمرتبـة الأخيـرة اسـتناداً إلـى إجابـات الأطباء في المستشفيات عينة البحث ، وكما مبين في الجدول ١.

ثانياً- المقترحات

بناء على الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها آنفاً، يمكن عرض المقترحات الآتية:
١. ضـرورة الاهتمـام والتركيـز علـى المعرفـة المنظميـة، وإدارة المعرفـة فـي المنظمـات المبحوثـة، وذلـك لغـرض الاسـتفادة مـن هـذه المعرفـة، وبـشكلٍ يجعـل مـن هـذه المعرفـة ميزة تنافسية، تمكن المنظمات من التنافس مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى.

٢. التأكيد على ضرورة نقل المعرفة في المنظمات عينة البحث، وعدم حصر المعرفة في مستوى محدد، أو فرد أو مجموعة أفراد في المنظمة، وبخلاف ذلك، فإن فجوات المعرفة سوف تظهر، وهذا بدوره سوف يؤثر في قدرات المنظمة من استغلال هذه المعرفة.
٣. ضرورة وجود كوادر ذات صلاحيات وتخويل من قبل إدارات المستشفيات تمكّن من تحقيق عمليات نقل المعرفة إلى الكوادر حديثة التعيين، ومن خلال ذلك ستنحصر فجوات المعرفة، وتقل نسبتها إلى أدنى حد.
٤. السعي الجاد من قبل إدارات المستشفيات المبحوثة وإدارات المعرفة في تلك المستشفيات إلى البحث عن فجوات المعرفة القائمة في مستشفياتهم، وتشخيص نوعها، وأسبابها والعمل على تقليل هذه الفجوة، لأن استمرار وجودها سيترتب عليه نتائج سلبية على مستوى معرفة المستشفى على نحوٍ عام.
٥. ضرورة تركيز المستشفيات عينة البحث على إقامة الحلقات النقاشية والحوارات، والدورات التدريبية، وإشراك الكادر الجديد مع الكادر ذي الممارسة الطويلة في أعمال ووظائف مشتركة (كإجراء الجولات السريرية، والعمليات الجراحية، والاستشارات الطبية المشتركة) الهدف منها تسهيل نقل ما لدى الكادر طويل الممارسة من خبرات ومهارات ومعارف إلى الكادر الجديد.
٦. ضرورة التأكيد على إقامة المستشفيات المتخصصة بعدد محدد من الحالات المرضية، لما لهذا الأمر من إسهام حقيقي في التركيز على تخصصات معنية بمعالجة تلك الحالات ،وهذا سيؤدي بدوره إلى وجود معرفة حقيقية وتستغل بشكل صحيح وبأقل قدر من الفجوات الحاصلة في المعرفة، وذلك لعدم تشتت وتعدد أنواع المعرفة الطبية الرئيسة في هذه المستشفى.

Reference

1. Argot, I. and Ingram P., 2000 Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organization Behavior and Human Decision Processes, 821.
2. Bratianu, Constantin, Vas. Lache, Simona, Stancor, Vihalie, 2009, Knowledge Transfer Processes in Romanian Multinational Companies, Review of International Comparative Management, Vol. 10. Issue 1, www.rmci:ase.org
3. Brochner, J. R. Osander and Waara F., 2004, Cross-Border Post-Acquisition Knowledge Transfer Among Construction Management and Economic, 22.
4. Cin, Chinho, Yeh. Jong-Mau.Tseng, Shu-Mei, 2005, Case Study on Knowledge Management Strategy, Vol. 1, No. 3. http://crrm.u-3mrs.fr/blog/IMG
5. Cummings J. I and Teng, B., 2003, Transferring RandD Knowledge: The Key Factor Affecting Knowledge Transfer Success, Journal of Engineering and Technology Management.
6. Dougherty, 1999, Industrial and Commercial Training, No. 1019.7858, Vol. 3, No. 7. MC B University Press.
7. Elinfoo. K. Harriet 2005, Knowledge Creation and Knowledge Transfer in Construction Organization in Tanzania. Doctoral Thesis, Royal Stitue of Technology. Stokholm, Sweden. www.kth.se. polopoly-f.com
8. Eraut, Michael 2007, Theoretical and Practical Knowledge Revisited, University of Sussex. www.mofet.macam.ac.il
9. Harlicek, Ticha, 2007, Knowledge Transfer Agric, Econ.czecH.53 2007 12 www.Journalz. Uzpi.cz

10. Hirsh, Wendy, Eraut, Michael, 2007, The Significance of Work Place Learning for Individuals. Groups and Organization. www.skope.ox.al.uk.
11. Hol Brook. T.M, 2002, President Campaigns and the Knowledge Gap. Political Communities. 19. Online. Or the World Wide. www.polisici.taylorand taylorandlfrancis.com
12. http//: bluewirecst.tzo.com:2004
13. Leven, David I.and Gilbert. April, 1998, Knowledge Transfer Management Practices Underlying One Piece of the Learning Organization http//:faculty.hass.berkely.edu
14. McBriar. Smith Colin, Bain Geoff. Un Swortn, Peter. Lancashire, Blackburn. Magraw Stephen. Gordon John. l., 2007, Risk, Gap and Strength: Key Concepts in Knowledge Management, www.akri.org.
15. Ruck, 2006, Independent External Challenge Report To Research Council UK, Knowledge Transfer in the Eight Research Councils, London, Research Councils. UK.
16. Russ, Mire, 2010, Knowledge Management Strategies for Business Development, Business Science Reference, Hershey. New York IGI. Global. USA. www.igi-global.com.
17. Szulanski, G. 2003, Sticky Knowledge: Barriers of Knowledge in the Firm, London. SAGE Publications.
18. Vote, A. Garavello, A. C. and Schiuma, G., 1999, Knowledge Transfer and Inter-firm Relationship in Industrial Districts: The Role of Leader Firm, Techno Ration, Vol. 19.
19. Wilkes Mann, U. We, Virgillito, Alfredo, Wilkes Mann, Maxi Miliane, 2009, Knowledge Management As Second Level Management, www.zfw.uni-de.
20. Wilkes Mann, U. We, Wilkes Mann, Maxi Milian, Virgillito, Alfredo, 2007, Requirements for Knowledge Transfer in Hospital / How Can Knowledge Transfer be Supported in Hospitals? www.zfw.uni.dortmund.
21. www.leading.com2009
22. www.regions 4resarch.eu.