

## اختبار واقع منظمات الأعمال العراقية في إطار فلسفة الجهل التنظيمي

### دراسة اختبارية تحليلية في عدد من المنظمات العراقية

## Testing the reality of business organizations in terms of organizational ignorance philosophy

أ.م.د. نعمة شلبية علي الكعبي  
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

.. . . . .  
هيئة التعليم التقني/ المعهد التقني / المسيب

إن المنظمات والمؤسسات في عالم اليوم لا يمكنها معرفة كل شيء، وإذا كانت قادرة على إدارة ما تعرفه فهي لا تعرف ان تدير ما تجهله، لذا جائت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الإطار الفلسفي للجهل التنظيمي أولا بوصفه ظاهرة تنظيمية لاتكاد منظمة كبيرة كانت او صغيرة تخلو منه، ولتشخص مستوى ونوع هذا الجهل بأنواعه المتعددة (ألتعددي، الشعبي، الاحتمالي، الواقعي) في عدد من الكليات والمعاهد التقنية والمصارف العراقية بوصفها مجتمعا للدراسة اختيرت منها عينة قصديه شملت رئيس وأعضاء مجالس إدارة هذه الكليات والمعاهد، والدراسة ذو مسحة وصفية فلسفية مقترنة بجانب تطبيقي يعتمد الإحصاء اللامعلمي يختبر واقع المنظمات المستهدفة من خلال استبيان صمم بدقة وخضع لاختبارات متعددة من حيث الصدق والثبات.

### **Abstract**

Organizations and institutions in the world today can't know everything, and they need to be able to manage what they know and know what they ignorant. This study Came to shed light on the organizational ignorance philosophy, as a phenomenon of regulatory barely organization, and diagnosed level and the type of this multiple kinds of ignorance (plural, popular, probabilistic, realistic) in a number of colleges and Iraqi technical institutes as a society to search a selected sample deliberately, which includes Chairman and members of boards of these colleges and institutes. Study with a descriptive philosophical associated beside applied depends nonparametric statistics testing the reality of organizations target through a carefully designed questionnaire and underwent multiple tests in terms of validity and reliability, search out the conclusion expressed.

يحتم عالم اليوم على المنظمة ان تكون منفتحة على بيئتها سواء اكانت بيئة خاصة ام عامة، وهدفها في ذلك هو تحويل الأحداث الجديدة التي تتطلب معالجات خاصة الى احداث روتينية من خلال التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة الجديدة، فالتحول من اقتصاد مبني على الموجودات المادية الى اقتصاد مستند الى المعرفة يسبب تغيير في النتائج التنظيمية للمنظمات التي سارت ردحا من الزمن في ضوء عقلانية التفكير للمنظمة الصناعية، وهو تفكير مثالي يدور مع عقرب الساعة الى نتائج سلوكية فاعلة جذرية (راديكالية) للمنظمة المعرفية او المنظمة الذكية، فلا يمكن لأية منظمة ان تتعامل بعقلانية ومثالية وخطوات رتيبة اليوم مع بيئة غير عقلانية مضطربة، وهكذا تأتي الدراسة بوصفها محاولة لايجاد حلول غير طبيعية للمشاكل غير المحتملة التي تواجه منظمات الأعمال المعنية بالدراسة، فأية مشكلة تواجه المنظمة تمثل مصدرا محتملا للجهل فيما يتعلق بمعرفة المنظمة حول نفسها، وهكذا نجد منظماتنا اليوم ليست بحاجة الى إستراتيجية بقدر ما انها بحاجة الى تفكير استراتيجي، وليست بحاجة الى

إدارة معرفتها الخاطئة التي نجحت بها في وقت ما بقدر ما انها بحاجة الى إدارة معرفة ما تجهله، من خلال معرفة نوع وطبيعة المعرفة الجديدة التي ينبغي ان تحل محل المعرفة القديمة التي قد تعد قيذا على بقائها.

استهدفت الدراسة تشخيص واقع الجهل التنظيمي في عينة من منظمات الأعمال العراقية تنوعت بين كليات ومعاهد ومصارف، جرى تحديد عينة قصدية قوامها (75) شخصا من العاملين فيها مسحت ارائهم من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض، جرى تحليل بياناتها من خلال ادوات احصائية لامعلمية (Nonparametric)، توصلت الدراسة الى استنتاج مفاده عدم وجود توجه استراتيجي لتدريب العاملين ، وان المنظمات المعنية لم تدير جهلها على وفق استراتيجية واضحة، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من اهمها ضرورة تطوير العوامل التي تخفف من الجهل التطوري وتصنيف معرفة المنظمات كونها من اهم الابعاد التي حققت تراجعا واضحا بين ابعاد الدراسة.

ستاتي متضمنات الدراسة عبر خمسة مباحث إختص الاول منها بتقديم لمدخل الدراسة ، فيما قدم المبحث الثاني الاطار الفلسفي للجهل التنظيمي بما إستند إليه من مراجعة نظرية إستنبطت منها مجموعة فرضيات مفسرة لمشكلة الدراسة ، اما المبحث الثالث فيعرض منهجية الدراسة يتبعها المبحث الرابع متخصصاً في عرض النتائج التي جاءت بها استبانة الدراسة، لتنتهي الأخيرة بمبحث خامس قدم جملة من الاستنتاجات والتوصيات.

يقدم هذا المبحث عرضاً لفقرات المدخل التمهيدي للدراسة بدءاً بمشكلتها مروراً بأهدافها واهميتها ، و من ثم حدودها و إنسيابيتها على النحو الآتي تفصيله :

:

ان المنظمة في واقع الحال تواجه عدد من المشكلات وحالات للجهل التنظيمي اثناء عملياتها اليومية وهي في طريقها لتفسير الاحداث والتفاعلات التنظيمية وتحليلها، وفي اغلب الحالات توجد المعرفة الملائمة لمعالجة هذه الحالات ولاسيما الروتينية منها، او حتى ربما المعقدة او غير القابلة للتنبؤ، وبنفس الوقت قد لا توجد المعرفة اللازمة للمعالجة، وهنا يظهر الجهل التنظيمي بوصفه بديهية لطبيعة التركيب البنائي والمعرفة الموجودة لدى المنظمة.

واذا كانت بيئة الأعمال التنافسية المحتدمة بتداخلاتها المفاجئة قد تزرع الحدود بين القيم والحقائق في صنع القرارات في المنظمة، فان ذلك سيكون مبرراً لسلوك سياسي محدث للجهل التنظيمي بانواعه المتعددة (التعددي، الشعبي، الاحتمالي، الواقعي) في سياسة المنظمة، وعلى اساس هذا التصور الفكري قد تتولد التساؤلات الآتية للتعبير عن مشكلة الدراسة بصيغة اكثر تركيزاً وكما ياتي:

1. ما هو نوع ومستوى الجهل التنظيمي الذي يهدد منظمات الأعمال العراقية المتمثلة ب(عينة الدراسة) اليوم؟.
2. هل ان المنظمات المعنية بحاجة الى إدارة ما تعرفه ام معرفة ما تجهله؟.
3. هل ان المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية هي مشكلات متجهة نحو المعلومات ام نحو المعرفة؟.
4. هل ان المعرفة والخبرة التي جعلت من المديرين ناجحين بالامس ستكون قيذا على نجاحهم اليوم وغدا؟.

### ثانياً: اهداف الدراسة

تحددت أهداف الدراسة بالآتي :

1. نوع ومستوى الجهل التنظيمي الذي تواجهه عينة المنظمات العراقية المستهدفة.
2. الكشف عن طبيعة مشكلات هذه المنظمات هل انها مشكلات متجهة نحو المعلومات ام نحو المعرفة؟.

### ثالثاً: اهمية الدراسة

تقدم الدراسة تشخيصاً نظرياً فلسفياً معززاً بمؤشرات رقمية لفلسفة الجهل التنظيمي التي تواجه المنظمات عينة الدراسة يرشد القيادات الإدارية فيها بمختلف مستوياتها لاستثمار معرفتها في إدارة جهلها التنظيمي ومعرفة ما تجهل من المعرفة اللازمة لبقائها.

:

1. الحدود الزمانية: اجريت الدراسة للمدة الواقعة من تموز/ 2012 الى ت/1/ 2012.
2. الحدود المكانية: اختيرت عينة من منظمات الأعمال العراقية في محافظة بغداد ومحافظة بابل في العراق.
3. الحدود العلمية: ان الدراسة محددة علمياً بما جاء باهدافها.

### خامساً: هيكل الدراسة وانسيابيتها

تألفت الدراسة من خمسة مباحث، جاء الاول منها ليعرض مدخل الدراسة، فيما خصص المبحث الثاني لتغطية الجانب النظري وبناء الفرضيات ، اما المبحث الثالث فقد اختص بتبيان منهجية الدراسة ، بينما كرس المبحث الرابع للاجراءات الميدانية منصرفاً للمبحث الخامس الى الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي اسفر عنها الجهد الاحصائي.

### **الإطار الفلسفي للجهل التنظيمي : مراجعة الأدبيات وصياغة الفرضيات**

سيقدم هذا المبحث عرضاً فلسفياً معمقاً لفلسفة الجهل التنظيمي، مبتدئاً بنظرة تاريخية تطويرية للجهل التنظيمي ازاء المعرفة، ومن ثم المنظورات النظرية لانواع الجهل التنظيمي، والجهل التنظيمي والمعرفة، لينتهي بتحديد مستوى الجهل في المنظمة:

#### اولاً. نظرة تاريخية تطويرية للجهل التنظيمي مقابل المعرفة

يمكن النظر الى الجهل التنظيمي بوصفه مفهوم متعدد الأبعاد يظهر في سياقات التفاعل التنظيمي داخل المنظمة، فضلاً عن ما هو موجود خارجها وهذه الأبعاد من الجهل لا بد ان تفهم وتعامل وتدار في المنظمة، راي (Harvey et al., 2001:450-467) بان تاريخ تركيب الجهل التنظيمي يمكن تلمسه على صعيد التطورات النظرية في ثلاث مجالات خارج حقل الإدارة، كذلك المستندة الى الدراسة في ميدان علم النفس الاجتماعي ودراسات الراي العام والدراسات القانونية والاقتصاد السلوكي وعلم النفس السريري اولاً، ومن السياقات المختلفة في التفاعل التنظيمي التي قد تؤدي الى ظهور نوع معين من الجهل التنظيمي ثانياً، واخيراً من خلال دمج التصورين في هيكل نظري تنظيمي تكاملي يمكن ان يستعمل في الإدارة لتخفيف الجهل في المنظمات في عالم اليوم.

ان جذور الجهل بوصفه العام تستند الى رؤية الفيلسوف سقراط، اذ استغل جهله بمعرفته للتوصل الى استنتاجات ملائمة حول قضايا جدلية في سياسة اللغة اليونانية القديمة الصعبة، وهذا اعتراف في تحديد مواصفات جهله كونه جزء من حكمته في القرن الخامس عشر، وقد طور (Nicollas) مفهوم (جهل التعلم) والذي يشير الى (ان ذلك الشخص الحكيم يعرف بانه لا يعرف اكثر من الذي يجب تعلمه) (Hopkins, 1981: 3).

وحلّ الجهل لأول مرة في التاريخ من قبل لوك عام (1961)، كما ان الدور الوظيفي للجهل في علم الاجتماع قدم من قبل (ميرتون) عام (1957)، وطور من قبل سميث عام (1986)، وبحث تجريبيًا عام (1998). ان ادراك الجهل التنظيمي حسب (Merton, 1991) هو جهل محدد، وهو خطوة نحو استبدال الجهل بالمعرفة اللازمة وبالوقت المحدد (Merton, 1991: 188-199).

ان الاطار التاريخي للجهل التنظيمي يشير الى ان الجهل يعيق قدرة الإدارة على ادراك الطبيعة الدينامية للبيئة والضرورة لتعلم المعرفة الجديدة لكي تكون فاعلة في بيئة جديدة بشكل كلي، وبذلك فان معرفة المنظمة والجهل التنظيمي لا توجد في ذاكره المنظمة من خلال تجاربها الماضية، لاسيما عندما يكون المسؤولين عن المنظمة غافلون عن جهل المنظمة ولا يدركون المسؤولية المرتبطة بامتلاك المعرفة التنظيمية خصوصا عندما تكون المنظمة متجهة الى حالة المنافسة، وهنا قد يظهر الاتي (Stocking, 1999: 165-78):

1. تحول المعرفة المكتسبة الخاطئة الى جهل شائع مقبول<sup>1</sup> في عالم المنظمة.  
2. ان عملية تحديد الجهل بمفهومه الواسع قد يدعو الإدارة للبدء في النظر الى المعرفة التنظيمية المحلية التاريخية من منظور مختلف والذي يتحدى الحكمة التقليدية المقبولة في إدارة المنظمة المحلية ويركز على المتطلبات التي تشكل التنافس في سوق تنافسي واسع اذ وحسب (Mcaill & Slocum, 1993: 67-80) فان ما يحدث للمنظمات ذات الثقافة القوية وعلى سبيل المثال شركة (IBM) و (Micro Soft)، ان هناك مستوى عال بشكل غير منتظم من الالتزام بالمعايير الثقافية المحلية، ونتيجة لذلك ستحرم المنظمة من المعرفة حول السوق العالمي الذي يتحدى الثقافة/ الإستراتيجية الموجودة. وفي هذا السياق سيواجه المديرين معضلة (إدارة فجوة المعرفة) التي تحدد مستوى وطبيعة وحجم الجهل التنظيمي، فالمفهوم الاول من فجوات المعرفة يمكن تسميتها (الإدارة من المعرفة) والتي تنشأ عندما يدير المديرين من المعرفة الممتلئة (البرهنة والتجربة الماضية)، اذ انهم يملكون اساس المعرفة الروتينية الرتيبة لصنع القرارات المستقبلية في بيئة ذات محتويات ليست ديناميكية، او ممكن القول انها مستقرة، فالمديرين يدركون اساس المعرفة لتحديد التغيرات في موقع السوق.

اما النوع الثاني فهو يشير الى (الإدارة من عدم المعرفة) وهنا المديرين لا يدركون المعرفة (مثل المعرفة الضمنية، عدم المعرفة، كيفية استخدام المعلومات) وهذا يمثل قيادا في اختراق الأطر المحلية والانتقال الى المحتوى العالمي. اما النوع الثالث فتظهر بسبب ان صناعات القرار لا يدركون حاجة المعرفة بسبب الصراع مع الإدارة، فهي (الإدارة من الجهل) مثل (الحرام والتكذيبات والدجل) ان هذا النوع من الجهل قد يحدث في منظمات ذات ثقافة قوية تستخدم الصياغات التي تستند على موروثها ونجاحها في الماضي وهو يشير الى الجهل التعددي او الجهل المبني على المشاركة الجماعية بالاطعاء.

<sup>1</sup> جريا على المثل الشائع (خطا شائع خير من فصيح ضائع).

### ثانيا: المنظورات النظرية لانواع الجهل

ان قيمة ودلالات الجهل التنظيمي ذات علاقة وطيدة بالبيئة التي تتغير باستمرار لاسيما في عالم الانتاج المرتبط برغبات الزبون المتقلبة، والعولمة والمنافسة الشديدة التي هي بحاجة الى عملية اتخاذ قرارات سريعة، وبالرغم من ذلك فان مواجهة الجهل تنبثق من صعوبات في تحديده بسبب:

1. المنطق المبني على سبب الجهل لكونه يأتي من تفكير استنتاجي وقد تكون الاستنتاجات خاطئة.
2. كونه يعتمد على السياق الذي تظهر فيه المقترحات حتى في حالة كونه استنتاج غير خاطئ.
3. البيئات الدينامية (الغامضة) اذ ان حالة الفوضى في الحوارات التنظيمية تظهر بادية للعيان على عكس المنظمات ذات المهام المستقرة في البيئات غير الدينامية، فمنظمات اليوم تواجه اضطرابات في موضوع الحوار ضمن سياقات اربعة هي، (التقييم والتفسير والتحقق والمفاوضات) في كل انواع الجهل التنظيمي والتي يمكن اجمالها بالاتي (Harvey, et al., 2001: 452)

#### 1. الجهل التعددي Pluralistic Ignorance

ظهر في عشرينيات القرن العشرين ويعبر عن ظاهرة اجتماعية تعكس حالة العمل ضمن استدلال فردي خاطئ حول حالة مجتمعية، يخلق انماط مستنتجة فردية في الاعتقادات الخاطئة اساسه المقارنات المرجعية، ولذلك فهو من وجهة نظر التعددية رفض اعتقاد او راي او ممارسة من شخص او مجموعة او مجتمع رغم مقبوليتها.

#### 2. الجهل الشعبي Populist Ignorance

ويعرف بكونه اشتراك جماعي في الأفكار الخاطئة ويشير الى اشتراك الخرائط العقلية لمجموعة معينة في انماط ادراكية تبدو مقبولة من وجهة نظر المجموعة ولكنها خاطئة اجتماعيا حول ظاهرة مجتمعية، وبذلك فان مكون الجهل يأتي من منظور جماعي لا فردي (Shamir, 1991: 65) ولذلك يوصف بانه منظم بشكل جماعي وعاجز بدلا من كونه عشوائي وفاقد الثقة الاجتماعية. يفترض المنظور الاجتماعي بان الجهل الشعبي يبين الانحراف في راي الأقلية وتصورات الاغلبية التي سببها المظاهر المختلفة للرأي العام.

#### 3. الجهل الاحتمالي Probabilistic Ignorance

جهل ينجم عن عدم قابلية الفرد للتعلم من التجربة العامة التي تشمل سلسلة من الاحداث المنفصلة ضمن السياقات المختلفة والمتغيرة وعلى سبيل المثال، من يرفض الاعتقاد بان التجربة الماضية لا تحسن الحكم والقرارات، ويظهر عندما يختار البعض نتائج عن طريق التعرف على التجارب الماضية التي تسهم في تعديل الفهم الادراكي الا انها تحرم التعلم والفهم لقاعدة (Referent) لكي يصدقوا معرفتهم المكتسبة كما اشتقت من تلك التجربة.

#### 4. الجهل الواقعي Pragmatic Ignorance

جهل مرتبط بمشكلات المديرين حينما يقررون مقدار الفعل ورد الفعل ازاء التغيرات السريعة والمستويات الصعبة في المعرفة المؤكدة، او حتى المحتملة والتي لا يمكن ان تحصل في وقت صنع القرارات، وبالتالي ففي مثل هذه المواقف فالمديرين غالبا ما يتخذون افعالهم على اساس من الافتراضات السابقة حول ما هو

متوقع حدوثه من المواقف، ويزداد الجهل الواقعي في المواقف الدينامكية والتي تحصل في ظل غياب المعرفة وبالأخص في المواقف الخاصة والتي تطبق بشكل مباشر في القرارات السياسية.

### ثالثا: الجهل التنظيمي والمعرفة

ان المنظمات والمؤسسات في عالم اليوم لا يمكنها معرفة كل شي وهي بحاجة الى التمكن من إدارة ما تعرفه ومعرفة ما تجهله، ولذلك توصف التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسات بمصطلحات معتمده على المعرفة والمعلومات. فقد اكد (Kogut & Zander, 1993: 383-397) ان جهل المنظمات والمؤسسات يتحدد في ضوء اربع مشكلات للمعرفة تسهم تكنولوجيا المعلومات (IT) في ادارتها من خلال التميز بين المشكلات المتجهة نحو المعلومات وتلك المتجه نحو المعرفة، وكما يأتي:

### 1: المشكلات المتجهة نحو المعلومات

يمكن ان تتجسد المشكلات المتجهة نحو المعلومات بالاتي:

. التعقيد: هو امتلاك معالجة معلومات اكثر مما تتأكد منه او تفهمه المنظمات، او انه عدد كبير من العناصر لقوى الارتباط، وهي ليست غير قابلة للتنبؤ بالضرورة، تتالف من حلول وطرائق ومن عدد كبير من الخطوات وهي تتباين حسب الشخص والمنظمة والعناصر والعلاقات الممكن اخذها بالحسبان في وقت واحد.

. اما اللاتأكد فهو وكما افاد (Anderson, 1985) عدم امتلاك المعلومات الكافية لوصف الحالة الراهنة او التنبؤ بالحالات المستقبلية او النتائج او الأعمال المطلوب انجازها، وهو لا يشير الى حالات التعقيد او الغموض ويوجد ضمنا عندما تكون الإمكانيات بسيطة والعلاقات محدودة، وفي اللاتأكد تظهر حالات عديدة منها حالة التاكيد التام واللاتأكد المميزة بالاحتمالات (المخاطر) واللاتأكد الذاتي (مقدرة بكمية ثقة اكبر) وحالات اللاتأكد بالاحتمالات المجهولة (لاتأكد تقليدي) وحالات اللاتأكد المحدودة (اللاتأكد التام)، تلجا المنظمات الى تقليل اللاتأكد من خلال إدارة اللاتأكد وذلك بـ:

اكتساب معلومات إضافية حول شي ما .

(اولا). تقليل اللاتأكد

تطوير على نحو جيد باستخدام

او تقدير او افتراض الحقائق.

استخدام المعرفة الحالية في التنبؤ او

(ثانيا). تحمل اللاتأكد

تطوير القدرة على الاستجابة بشكل سريع للأحداث غير المتوقعة

وبحسب (Prokesch, 1997: 168) فالمنظمات غالبا ما تستعين بكثير من المعلومات في تقليل عبء التعقيد واللاتأكد اذ تظهر اهمية (IT) في إدارة التعقيد واللاتأكد من انها تساعد المنظمات بزيادة قدرتها في معالجة المعلومات بصورة مباشرة في مجال التعقيد وتخفيف حالات الجهل التي تواجه المنظمات، في حين يمكن لـ(IT)

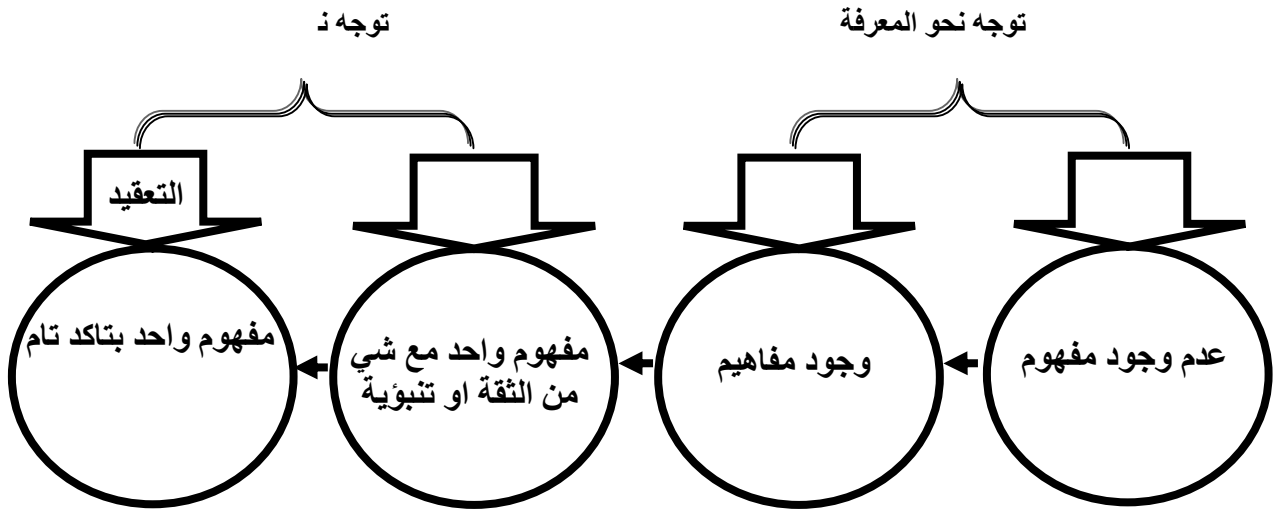
مساعدة المنظمات لتقليل جهلها من خلال معالجة اللاتأكد بزيادة قدرتها على تعين موضع المعلومات وحجمها والاشارة الى المكان الذي تكون المعلومات مفقودة فيه (Zack, 1993: 207-239). ويمكن في هذا الصدد تشخيص عدد من الطرائق التي تستخدم بها (IT) لإدارة التعقيد واللاتأكد ، وكما يأتي:

- (1) التعقيد: يمكن إدارة التعقيد من خلال:
  - (أ). إدارة وتحليل عناصر النظام من خلال نظم دعم القرار ، قواعد البيانات، أنظمة حديثة.
  - (ب). التنسيق والتعاون لحل المهمات المعقدة.
  - (ج). تسهيل صنع القرار اللامركزي بتسهيل وصول المعلومات الى الاقسام كافة.
  - (د). اعادة تشكل العمليات للتعامل مع تنوع الحالات (أنظمة تصنيع مرن).
- (2) عدم التأكد: يمكن إدارة عدم التأكد من خلال:
  - (أ). زيادة تبادل المعلومات وذلك بتقليص الوقت والجغرافيا للوصول الى زمكانية مرنة لا يقف الوقت او الجغرافيا حائلا امام احدهما الاخرى.
  - (2). شبكات اتصال مرنة ذات اتجاهات عمودية وافقية ومقاطعة، لها القدرة على تأمين تغذية راجعة سريعة.
  - (3). جعل المعلومات متاحة يمكن للعاملين في جميع اقسام المنظمة من الوصول اليها عند الحاجة اليها.
  4. زيادة التغذية الامامية والخلفية لتحسين التعلم.
  - (4). تحسين عمليات التنبؤ للمستقبل وتطوير ثقافة الإدارة بالسيناريوهات.
  - (5). توفير قدرة مؤتمنة لتمويل المعلومات الى قدرة على الاستدلال والتنبؤ.
2. المشكلات المتجهة نحو المعرفة

اما في سياق المشكلات المتجهة نحو المعرفة فهناك مشكلتان هما الغموض والالتباس سيجري عرضهما متداخلتين وكما يأتي:

يفهم من الغموض كونه يمثل حالة عدم امتلاك بنيه مفاهيمية لتفسير المعلومات فيما يعني الالتباس وجود العديد من هياكل العمل والبنى المفاهيمية المتناقضة والمتنافسة. والغموض والالتباس مشاكل تباعدية قابلة للحساب والاثبات لانها لا تملك حلا واحدا وتميل للحلول، الى ان تكون تباعدية او تصيح متناقضة كلما درست بقوة اكبر ويظهر دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الغموض والالتباس من خلال الاتصال وجها لوجه بالاعتماد على الشبكة المرنة والاستجابة المؤلفة من الاتصالات الشخصية للخدمة بوصفها مصدر للمعرفة والخبرة والافتراضات المجسدة ضمنا في تطبيقات معينة (تكنولوجيا المعلومات مع شكل تسميات وتعريفات واجراءات وعلاقات سببية تفرض في اغلب الاحيان وضوحا مزيفا على الحالات الغامضة او المكتسبة وتبرهن التكنولوجيا الجديدة متعددة الاوساط فائدتها في الحالات الغامضة او المكتسبة لانها تعرض غنى وتفاعل كبيرين.

وعلى هذا الاساس فان كل حلقة من حلقات مشكلات المعرفة تصف شكل من الجهل الذي تواجهه المنظمات والمؤسسات وتمثل مشكلة إدارة تنظيمية او إستراتيجية اساسية، وهي برمتها تحدد مدى قدرات معالجة المعرفة التي بحوزة المنظمة او المؤسسة لإدارة جهلها بصورة فاعلة. وحسب (Zack, 2001: 364) فان العلاقات بين المشكلات الاربع تاخذ ترتيبا تناوبيا او تسلسلا هرميا للصعوبة. وكما يظهر في الشكل (1):



(1) هيكلية حلقات مشكلات المعرفة

Zack, Michael H., Managing Organizational and ignorance in Book of, 2001, P 364 :

فالغموض يتضمن تطوير هيكل عمل تاويلي (Interpretive) اذ لا يوجد تفسير محدد يمكن الاستدلال من خلاله على الظواهر التي تواجه المنظمة اصلا، اما الالتباس فيتضمن اطر وتعريفات متعددة ممكنة ينتقل بينها الأشخاص او المجاميع او المنظمة للوصول الى الفهم الملائم للحالة، في حين اللاتأكد يمثل الحالة الاكثر مرونة التي يجري فيها تحديد التفسير المميز ولو بدرجة بسيط من الثقة وتنبؤ محدود يسمح ببقاء لحالة الشك ان تكون قائمة، اما التعقيد فيتضمن التاويل المحدد بيقين تام والذي ربما يحتاج الى دراسة العديد من العناصر والروابط المكونة للحالة.

ان حلقات الجهل هذه المعبر عنها بحلقات مشاكل المعرفة لا تعمل مستقلة عن بعضها البعض او يمكن القفز من فوق بعضها، اذ ان بعد تفسير الحالة الغامضة بسبب عدم وجود مفهوم اصلا ربما تكون غير مؤثرة او معقدة او كلاهما، وهكذا نرى انها لا بد ان تسلك تسلسلا منمذجا يثبت المعنى في المرحلة الاولى ومن ثم تداوله، ولكن في المرحلة الثانية لا بد من حل الغموض الذي يقود الى الالتباس مع ظهور العديد من التأويلات، وحل الالتباس قد يخلق سياقاً مشتركاً للتعامل لاحقا مع عدم التاكيد او التعقيد والتعلم النظامي المستمر.

رابعا: تحديد مستوى الجهل في المنظمة

تتطلب عملية تحديد مستويات الجهل في المنظمات اتباع المقومات الاتية التي تسمح بتحديد مكان الجهل في المنظمة والتي هي (Harvey et al., 2001: 463):

#### 1. تحديد وتصنيف المعلومات (Identification and Classification of Information)

لغرض تحديد مستوى الجهل التنظيمي فانه لا بد اولاً من ان يكون هناك هدف و/او معلومات تجمع يمكن المشاركة بها بسهولة بين اعضاء المنظمة وبصيغة حرة (المعرفة الظاهرة)، والثاني ان هناك معلومات ضمنية



داخلة في سياقات اجتماعية (Tacit / Social) والتي تتحول مباشرة الى ان تندمج مع مجموع المعرفة المتراكمة في المنظمة ويجري خزنها لتشكل جزء من رصيد المنظمة المعرفي وهذان النوعان (المعلومات والمحتوى) لا يمكن فصلهما عن بعض، ولذلك فانه من الصعب تغيير هذا النوع من المعلومات بين اعضاء المنظمة.

## 2. تصنيف المعرفة (Classification of Knowledge)

يفترض القيام بعملية تحديد سريعة للحاجة وعدم الحاجة للمعرفة في الوظيفة بشكل فاعل ضمن المنظمة، فهناك معرفة ضرورية واخرى غير ضرورية للإدارة وبشكل فاعل وبالاخص المنظمات ذات التوجه العالمي المعقد (Bontis, 2001: 41-60) وهذا ما يستوجب تنشيط التنقيب عن المعلومات (Data Mining).

## 3. عدم التعلم (Unlearning Knowledge)

ان التوجه الجديد في المعرفة الضرورية للإدارة هي مسألة معرفة اللاتعلم، اذ وبمعنى اخر رفض المعرفة القديمة او المتقدمة ونسيان ما جرى تعلمه من معرفة لا تلائم حاجات البيئة الدينامية الجديدة، ان عملية اللاتعلم تحاكي المديرين لاجل ان يمحوا الحقائق التي ليس لها فائدة اطول في البيئة الجديدة، ان المعرفة التي تصنع نجاح المدير في الماضي قد تحد من قدرته في الإدارة وبشكل فاعل المنظمة ذات التوجهات الجديدة، ان المعرفة من خلال التعلم قد تصبح قيذا طبقا الى الدراماتيكية في المهام، المحتوى البيئي او التوقعات.

## 4. ادراك او تسجيل البيانات والحالات غير المستمرة (Recognition of Discontinuous Situation and

## Data)

واحدة من الاسباب التي تدعوا المدير الى عدم التعلم هي التي تتعلق ببيئة ومحتوى الأعمال في البيئة الدراماتيكية للمعرفة (Dramatic) غير المؤرخة، اذ ان الاحداث التي تمر في عالم الأعمال اليوم هي العالمية والمنافسة التامة/ الحادة واللذان هما يعودان الى قيادة من الماضي.

## 5. تطوير الإدارة التعددية: Developing a Pluralistic Management

ان فريق الإدارة في المنظمة الجديدة يجب ان يطور ثقافة التعددية، وبنفس الوقت يهيئ ثقافة تنظيمية تدعم وتشجع تنوع منظورات المدراء في المنظمة، ان التعددية ليست في المجموعة المتنوعة من المديرين، ولا في التشغيل المشترك للنظام، بل في الاختلافات في المعرفة وفي الخلفيات لدعم البصائر بهدف حل المشكلات المرتبطة بالتنافس في السوق الجديدة.

وتأسيساً على ما جرى عرضه من مضامين فلسفية للجهل التنظيمي والموضوعات الأخرى ذات الصلة في إطارها النظري بالتفصيل الذي هو عليه ، سيقم أربع فرضيات رئيسية إستراتيجياً بعد أن تفرعت منها أخريات نصت كل منها على الآتي بيانه :

1. ان جهل المنظمة يرتبط بنوع جهلها ارتباطاً ذو دلالة معنوية، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية

الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل الشعبي ارتباطاً ذو دلالة معنوية.
- ب. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل الواقعي ارتباطاً ذو دلالة معنوية.
- ج. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل التعددي ارتباطاً ذو دلالة معنوية.
- د. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل الاحتمالي ارتباطاً ذو دلالة معنوية.

2. ان جهل المنظمة يرتبط بجهلها لمعرفتها ارتباطا ذو دلالة معنوية، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يرتبط الجهل التنظيمي بالمشكلات المتجهة نحو المعلومات ارتباط ذو دلالة معنوية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الفرضيات الثانوية الآتية:

(اولا): يرتبط الجهل التنظيمي بالتعقيد ارتباط ذو دلالة معنوية.

(ثانيا): يرتبط الجهل التنظيمي باللاتاكيد ارتباط ذو دلالة معنوية.

ب. يرتبط الجهل التنظيمي بالمشكلات المتجهة نحو المعرفة ارتباط ذو دلالة معنوية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الفرضيات الثانوية الآتية:

(اولا): يرتبط الجهل التنظيمي بالالتباس ارتباط ذو دلالة معنوية.

(ثانيا): يرتبط الجهل التنظيمي بالغموض ارتباط ذو دلالة معنوية.

3. ان مستوى جهل المنظمة يرتبط بمستويات جهلها ارتباط ذو دلالة معنوية: ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يرتبط جهل المنظمة بعدم تصنيف المعلومات ارتباط ذو دلالة معنوية.

ب. يرتبط جهل المنظمة بتصنيف المعرفة ارتباط ذو دلالة معنوية.

ج. يرتبط جهل المنظمة بالادراك ارتباط ذو دلالة معنوية.

د. يرتبط جهل المنظمة بعدم التعلم ارتباط ذو دلالة معنوية.

هـ. يرتبط جهل المنظمة بتطوير الإدارة التعددية ارتباط ذو دلالة معنوية.

4. ترتبط مستويات جهل المنظمة بحلقات مشاكل معرفتها بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية. وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. ترتبط مستويات الجهل التنظيمي بالتعقيد ارتباط ذو دلالة معنوية.

ب. ترتبط مستويات الجهل التنظيمي باللاتاكيد ارتباط ذو دلالة معنوية.

ج. ترتبط مستويات الجهل التنظيمي بالالتباس ارتباط ذو دلالة معنوية.

د. ترتبط مستويات الجهل التنظيمي بالغموض ارتباط ذو دلالة معنوية.

### منهجية الدراسة

إنبرى التفكير بأعداد آليه متناسقة لحل مشكلة الدراسة عبر منهجية علمية محددة إجتمعت عليها الفقرات الخمس

الآتية :

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بعدد من الكليات والمعاهد والمصارف الحكومية بلغ عددها ثمانية منظمات مختلفة في طبيعة صناعاتها، اختيرت منها عينة قصدية بلغت (75) شخصا تمثلت بالعاملين في الادارات العليا والوسطى والتشغيلية، وكما مبين بالجدول (1).

(1) تفاصيل عينة الدراسة

مجموع افراد العينة	تشغيلية		إدارة عليا		
10		*	*	الكلية التقنية في المسيب/ بابل	1
10	*	*		كلية التقنيات الصحية والطبية/	2
11	*	*	*	الكلية التقنية الإدارية/ بغداد	3
8	*	*		كلية التقنيات الكهربائية والالكترونية	4
15		*	*	المعهد التقني في المسيب	5
7		*	*	مصرف الرافدين	6
8	*	*	*	مصرف الرشيد	7
6	*	*	*		8
75					

ثانياً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

جرى الاعتماد في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري للدراسة على العديد من المصادر منها الكتب، الرسائل والاطاريح ، فضلا عن البحوث وما توافر منها على الشبكة العنكبوتية العالمية. اما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد جرى الاعتماد على الاستبيان بوصفه أحد أدوات القياس الوصفي لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة.

ثالثاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

لاتسام الدراسة بالطبيعة اللامعلمية (Nonparametric) فقد استُعين بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. الوسيط (Median) : احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً او تنازلياً، اذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، اذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير ان الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.

2. المدى (Range): هو الفرق بين اكبر قيمة واصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف، الحلبي، 2000: 102)
3. التحليل العاملي (Factor Analysis): لاختزال المتغيرات إلى عوامل قليلة تضم تلك المتغيرات ذوات المعاملات المعنوية الكبيرة فحسب (الدباغ، 1998: 107).
4. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنوية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لانها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساويا للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً او تنازلياً (المشهداني، 1976: 66).

#### رابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة (منهج الدراسة القائم والتحليل البعدي) وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، اذ اشار (Bratton & Gold , 2003 : 443) الى هذا المنهج بانه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson 2004: 665 – 676) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحا مكتوباً استبيانياً او شفويًا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 32- 35).

#### خامساً: متغيرات الدراسة ومقاييسها

ان الجهل التنظيمي هو متغير الدراسة الرئيس جرى قياسه من خلال (38) فقرة على وفق مدرج سباعي يتراوح بين (متفق تماماً، ومتفق، ومتفق لحد ما، ومحاييد، وغير متفق لحد ما، وغير متفق، وغير متفق تماماً)، وقد انبثق عنه ثلاثة متغيرات فرعية هي (حلقات مشكلات المعرفة، مستوى الجهل، انواع الجهل)، والجدول (2) يبين الابعاد الرئيسة والفرعية وعدد فقراتها، وكما يأتي:

(2) الابعاد الرئيسة والفرعية لمقياس الدراسة

المقياس	-		المتغير الفرعي	المتغير الرئيس	
Zack, 2001	21 20	2			1
	22 19	2			2
	18 17	2			3
	16 15	2	التعقيد		4
y e t a i	24 24 23	3	عدم تصنيف المعلومات	مستوى الجهل في	5

	29 28 27 26	4	تصنيف المعرفة		6
	35 34	2			7
	33 32 31 30	4	إدراك او تسجيل البيانات غير		8
	38 37 36	3	تطوير الإدارة التعددية		9
Shamiv, 1991	3 2 1	3	الجهل الشعبي	انواع الجهل	10
	14 13 7 4	4	الجهل الواقعي		11
	11 8 6 5	4	الجهل التعددي		12
	12 10 9	3	الجهل الاحتمالي		13

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مستوى تشبع فقرات الاستبانة واختبار علاقات الارتباط والتأثير من خلال ثلاث محاور، يختص المحور الأول بإجراء التحليل العاملي لفقرات استبانة الدراسة، فيما يختص المحور الثاني باختبار وتحليل علاقات الارتباط، لينتهي المبحث بمحور ثالث وأخير يهتم باختبار التباين بين العينات التي انصب الاهتمام عليها ميدانياً، وكما يأتي:

#### المحور الاول: التحليل العاملي لفقرات متغيرات الدراسة

سيجري في أثناء هذا المحور تحليلاً عاملياً لفقرات استبانة الدراسة ، اذ ان هذا الجهد الإحصائي يعد ضرورياً وقبل البدء باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، بهدف التحقق من قوة وضعف فقرات الاستبانة، وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis) للتحقق من مدى قدرة فقرات متغيرات الدراسة الفرعية، التي يتضمنها كل متغير رئيس لذلك فان الجهد الإحصائي لهذا المحور سيتجه إلى تحليل العوامل الرئيسية (Principals Component Analysis) التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشعب وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ومن ثم مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) للبحث عن اقوى نسب للتشعب، وكما يأتي :

من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) رشح أسلوب التحليل العاملي (8) عوامل (جنور) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات، وهي نسبة تفسح مجالاً واسعا امام الباحثين لاختبار الفقرات المميزة. فقد بينت التحليلات الإحصائية للتباين الكلي لهذه العوامل انها قادرة على تفسير ما نسبته (77.269%) من العوامل التي تتحكم بفقرات الاستبانة وبما يشير إلى واقعية نسب التشعب يتضح ذلك من خلال معطيات الجدول (3).

وبهدف التحقق من إمكانية الحصول على نسب تشعب أعلى فقد جرى تحليل البيانات من خلال تدوير البيانات للحصول على مصفوفة التدوير، الا ان عدد العوامل الكبير التي رشحتها مصفوفة المكونات وقوتها مكنت

الدراسة من الوصول الى الحل الأمثل عن طريق مصفوفة المكونات من دون اللجوء الى مصفوفة التدوير، وسيرد تحليل فقرات الاستبانة تباعا كل من ضمن بعدها، وكما في الجدول (4).

اولا: التحليل العاملي لفقرات استبانة الدراسة

ان استبانة الدراسة تألفت من (38) فقرة مثلت متغير الدراسة (الجهل التنظيمي) وما تضمنه من أبعاد فرعية، وسيصار الى تحليل الاستبانة عاملياً بحسب تسلسل متغيراتها.

(3) تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات

( )	قيم		
		المئوية للتباين	للتباين
1	12.059	30.922	30.922
2	5.196	13.324	44.245
3	3.225	8.270	52.516
4	2.413	6.188	58.704
5	2.098	5.380	64.084
6	1.879	4.819	68.903
7	1.696	4.348	73.252
8	1.567	4.017	77.269

(4) مصفوفة المكونات لمتغير الجهل التنظيمي

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
X1	العدوى بين العاملين موروث وينتقل بطريقة الجهل التنظيمي في المنظمة	0.432	مميزة
X2	يتفاوت جهل الأشخاص في المنظمة من شخص	0.533	مميزة
X3	يتناسب الجهل التنظيمي مع مستوى الأشخاص من حيث الخبرة والمعرفة.	0.543	مميزة
X4	يحتاج الجهل التنظيمي الى بذل عناية واهتمام مستمرين لادارته.	0.435	مميزة
X5	لا توجد حاجة لإدارة الجهل التنظيمي فهو ينمو بشكل يرتبط بوسائله	0.265	غير مميزة
X6	تتسم قوة العمل في المنظمة كونها جاهلة نسبياً.	0.358	مميزة
X7	المهنيون في المنظمة يعرفون كل شيء بشأن ما يريدون معرفته، ولكنهم غير قادرين على استعمال ما يعرفون.	0.455	مميزة
X8	رات العاملين مبنية على استنتاجاتهم الشخصية والتي ليست بالضرورة ان تكون صحيحة.	0.432	مميزة
X9	ينظر العاملون كل من خلال زاويته من دون الاخذ باعد حالات التغيير والتطور	0.344	مميزة
X10	سرعة تغيير (البيانات و إجراءات والتعليمات....الخ) تزيد من حالة الجهل التنظيمي.	0.312	مميزة
X11	يشارك العاملون بشكل جماعي في الأفكار الخاطئة الآتية من منظور جماعي لا	0.459	مميزة

المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
X12	0.418	العاملون يرفضون حالة التعلم ويفضلون تحديد النتائج عن طريق التعرف على عدل الفهم الادراكي.	مميزة
X13	0.583	العاملون في المنظمة يعتمدون على مجموعة من الافتراضات السابقة لما هو متوقع	مميزة
X14	0.643	يزداد الجهل التنظيمي حيال المواقف الصعبة والتغيرات السريعة وردود الافعال	مميزة
X15	0.549	الجهل بسبب قلة المعلومات او كثرتها حالة طبيعية في لمنظمة.	مميزة
X16	0.592	ان يكون هناك جهل في المنظمة بسبب الالتباس او الغموض لدى العاملين هو حالة طبيعية.	مميزة
X17	0.459	الإدارة تحدد اختياراتها وتتخذ قراراتها على وفق معرفتها العاملين.	مميزة
X18	0.258	يخضع العاملون الى التدريب لرفع مستوى معرفتهم .	غير مميزة
X19	0.274	الأشخاص من ذوو المعرفة في هذه المعرفة يكلفون بإدارة وظائف تتطلب المعرفة.	غير مميزة
X20	0.286	الأشخاص الموهوبين يجري وضعهم في المواقف الإدارية والقيادية.	غير مميزة
X21	0.532	نعمل بمبدأ ما لانعرفه لا يضرنا.	مميزة
X22	0.305		مميزة
X23	0.287	مرمزة وذات درجة من السرية.	غير مميزة
X24	0.297	أي شيء يظهر يتحول الى انظمة معلومات تتاح بحرية للأشخاص العاملين.	غير مميزة
X25	0.327	لدينا قاعدة معلومات يستطيع الأشخاص الدخول اليها بموجب موافقات مسبقة.	مميزة
X26	0.127	لدينا شبكات من العلاقات الداخلية والخارجية والدولية ترتبط مع العالم.	غير مميزة
X27	0.275	نزود العاملين بالمعرفة اللازمة لحاجات العمل.	غير مميزة
X28	0.288	الإدارة تجعل العاملين يسهمون في بلورة الم	غير مميزة
X29	0.321	في هذه المنظمة يجري نقل المعرفة من خلال التعليم مما يضيع الوقت.	مميزة
X30	0.320	يعكس العاملين مؤشر جيد في نقل المعرفة.	مميزة
X31	0.643	تعد الأفكار الجديدة من وجهة نظري فرصة جيدة لنمو شيء مرغو .	مميزة
X32	0.683	نتقبل الأفكار الجديدة رغم خطورتها.	مميزة
X33	0.523	نقوم بتحليل الأفكار الجديدة بعناية.	مميزة
X34	0.421	نتجاهل الأفكار التي تثبت التحليلات كونها غير ملائمة.	مميزة
X35	0.464	لا نتعلم أي شيء ما لم يكن ضروري .	مميزة
X36	0.193	يشاركنا مستشارين في رسم إستراتيجية إدارة الجهل لجعل الامور اكثر وضوحا	غير مميزة

رقم	المتغير			
		للعاملين.		
X37	لتعددية	في هذه المنظمة التوجه نحو إدارة الجهل مرهون بذهنية القائد المتألق وليس الافراد قليلي المعرفة.	0.218	غير مميزة
X38	الإدارة التعددية	نقيس تقدمنا بشكل دائم في تطبيق إستراتيجيتنا في إدارة الجهل.	0.165	غير مميزة

### التحليل العاملي لفقرات المقياس

من خلال تحليل فقرات المقياس تحليلا عامليا تبين ان (12) فقرة من اصل (38) فقرة قد تراجعت ولم تحصل على نسب التثبع اللازمة والبالغة (30%)، وقد تركزت هذه الفقرات غير المشبعة في الابعاد (1) فقرة من مجموع (4) فقرة في متغير الجهل التعددي وهي نسبة جيدة اذ تشكل نسبة الفقرات المشبعة (75%)، اما بالنسبة للمتغيرات (اللاتاكد، الالتباس، الغموض) فقد كانت فقرة واحدة من بين فقرتين لكل بعد غير مشبعة وهذا يعني ان (50%) من فقرات هذه الابعاد كان غير مشبعا، اما بالنسبة لمتغير تصنيف المعرفة فقد تراجعت فقرتين من اصل ثلاثة بما يشكل (66.6%) وقد تراجعت ثلاثة فقرات من اصل اربعة فقرات من متغير تصنيف المعرفة بما يشكل تراجع (75%) من فقرات البعد، واخيرا شكلت نسبة عدم تشبع فقرات متغير الجهل التطويري (100%) اذ تراجعت جميع فقرات البعد.

### اختبار وتحليل فرضيات الارتباط بين متغيري الدراسة

يختص هذا المبحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين ابعاد متغير الدراسة (الجهل التنظيمي) وذلك باعتماد معامل ارتباط كندال اذ سيجري عرض علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات وكما جاء بفرضيات الدراسة الرئيسة وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، وكما يأتي:

اولا: اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: أفادت فرضية الدراسة الأولى بان (( جهل المنظمة يرتبط بنوع جهلها ارتباطا ذو دلالة معنوية))، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل الشعبي ارتباط ذو دلالة معنوية.
2. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل الواقعي ارتباط ذو دلالة معنوية.
3. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل التعددي ارتباط ذو دلالة معنوية.
4. يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل الاحتمالي ارتباط ذو دلالة معنوية.

وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرات من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية، وكما في الجدول (5):



## (5) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الجهل التنظيمي وانواعه

مستوى المعنوية	انواع الجهل التنظيمي				المتغير الرئيس
	الفرضية 4	الفرضية 3	الفرضية 2	الفرضية 1	
0.05	0.314	0.215	0.510	0.482	الجهل التنظيمي
	2.977	1.085	5.896	5.368	t
	1.648	1.648	1.648	1.648	الجدولية t
	74	74	74	74	درجة الحرية

من خلال معطيات الجدول (5) يمكن قبول الفرضيات (4 , 2 , 1) وذلك لكون قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05)، ورفض الفرضية (3) لكون قيمة (t) المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يرتبط الجهل التنظيمي بالجهل التعددي ارتباط ذو دلالة معنوية).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: أفادت فرضية الدراسة الثانية بان (جهل المنظمة يرتبط بجهلها لمعرفتها ارتباطا ذو دلالة معنوية)، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. ان جهل المنظمة يرتبط بجهلها لمعرفتها ارتباطا ذو دلالة معنوية، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. يرتبط الجهل التنظيمي بالمشكلات المتجهة نحو المعلومات ارتباط ذو دلالة معنوية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الثانوية الآتية:

(اولا): يرتبط الجهل التنظيمي بالتعقيد ارتباط ذو دلالة معنوية.

(ثانيا): يرتبط الجهل التنظيمي بالاتاكاد ارتباط ذو دلالة معنوية.

ب. يرتبط الجهل التنظيمي بالمشكلات المتجهة نحو المعرفة ارتباط ذو دلالة معنوية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الثانوية الآتية:

(اولا): يرتبط الجهل التنظيمي بالاتنباس ارتباط ذو دلالة معنوية.

(ثانيا): يرتبط الجهل التنظيمي بالغموض ارتباط ذو دلالة معنوية.

(6) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الجهل التنظيمي وحلقات مشاكل المنظمة

توى المعنوية					المتغير الرئيس
				التعقيد	
0.05	0.312	0.125	0.324	0.521	الجهل التنظيمي
	2.955	1.927	3.093	6.114	t
	1.648	1.648	1.648	1.648	الجدولية t
	74	74	74	74	درجة الحرية

من خلال معطيات الجدول (6) يمكن قبول جميع الفرضيات اعلاه وذلك لكون قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05).

3. ان مستوى جهل المنظمة يرتبط بمستويات جهلها ارتباط ذو دلالة معنوية: ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يرتبط جهل المنظمة بعدم تصنيف المعلومات ارتباط ذو دلالة معنوية.
- ب. يرتبط جهل المنظمة بتصنيف المعرفة ارتباط ذو دلالة معنوية.
- ج. يرتبط جهل المنظمة بالإدراك ارتباط ذو دلالة معنوية.
- د. يرتبط جهل المنظمة بعدم التعلم ارتباط ذو دلالة معنوية.
- هـ. يرتبط جهل المنظمة بالجهل التطويري ارتباط ذو دلالة معنوية.

(7) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الجهل التنظيمي ومستويات الجهل التنظيمي

مستوى المعنوية	مستويات الجهل التنظيمي					المتغير الرئيس
	الإدارة التعددية الفرضية هـ	الفرضية د	الفرضية ج	نيف المعرفة الفرضية ب	عدم تصنيف الفرضية أ	
0.05	0.120	0.425	0.348	0.165	0.201	الجهل التنظيمي
	1.040	4.433	3.386	1.450	1.790	t
	1.648	1.648	1.648	1.648	1.648	الجدولية t
	74	74	74	74	74	درجة الحرية

من خلال معطيات الجدول (7) يمكن قبول الفرضيات (أ، ج، د) وذلك لكون قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05)، ورفض الفرضية (ب، هـ) لكون قيمة (t) المحسوبة اقل

من قيمتها الجدولية، وقبول الفرضيات البديلة التي مفادها (لا يرتبط جهل المنظمة بتصنيف المعرفة ارتباط ذو دلالة معنوية) و (لا يرتبط جهل المنظمة بتطوير الإدارة التعددية ارتباط ذو دلالة معنوية).  
4. ترتبط مستويات الجهل التنظيمي بحلقات مشاكل المعرفة، وتفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ترتبط مستويات الجهل التنظيمي بالتعقيد ارتباط ذو دلالة معنوية.
- ترتبط مستويات الجهل التنظيمي باللاتاكد ارتباط ذو دلالة معنوية.
- ترتبط مستويات الجهل التنظيمي بالالتباس ارتباط ذو دلالة معنوية.
- ترتبط مستويات الجهل التنظيمي بالغموض ارتباط ذو دلالة معنوية.

(8) دال للعلاقة بين الجهل التنظيمي وحلقات مشكلات المنظمة

مستوى المعنوية					المتغير الرئيس
				التعقيد	
0.05	0.310	0.216	0.348	0.452	مستويات الجهل التنظيمي
	2.933	1.936	3.386	4.857	t
	1.648	1.648	1.648	1.648	الجدولية t
	74	74	74	74	درجة الحرية

من خلال معطيات الجدول (8) يمكن قبول جميع الفرضيات اعلاه وذلك لكون قيمة (t) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05).

### الاستنتاجات والتوصيات

يقدم هذا المبحث اهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات وذلك من خلال مطلبين وكما يأتي:

#### المطلب الاول: الاستنتاجات

خلصت الدراسة الى الاستنتاجات الآتية:

- ان الجهل التنظيمي يرتبط بالجهل الواقعي بقوة تفوق ارتباطه بالجهل الشعبي والاحتمالي على التوالي.
- كان للجهل التعددي صدى كبير في المنظمات المعنية، اذ ان هناك توجه استدلالي فردي خاطئ لدى العاملين اساسه الاعتقادات الخاطئة المبنية على المقارنات المرجعية القياسية مع احداث سابقة، تقود الى استنتاجات غير صحيحة قد تقود الى رفض اعتقادات او ممارسات رغم مقبوليتها.
- تجسد ان المنظمات المعنية تعاني من تراجع في مستويات جهلها، اذ تراجعت الابعاد (تحديد وتصنيف المعلومات، تصنيف المعرفة، تطوير الإدارة التعددية) بشكل واضح، فيما حقق بعدي (عدم التعلم، ادراك وتسجيل البيانات والحالات غير المستقرة) تقدما واضحا.

4. تراجعت الإدارة التعددية بشكل كبير جدا اذ جائت بالترتيب الاول من بين الابعاد الثلاثة المترجمة لمستويات جهل المنظمة، تليها في التراجع تصنيف المعرفة بنسبة اقل وبالترتيب الثاني، ومن ثم تحديد تصنيف المعرفة اذ جائت بالترتيب الثالث.
5. ان عينة الدراسة تدرك تماما وتسجل البيانات والحالات غير المستقرة كما انها تتجاهل المعرفة المتقدمة والتعلم الخاطيء، ولكنها لا تمتلك خلفيات معرفية متعددة ومتنوعة تدعم بصائرنا في مواجهة المشكلات المرتبطة بالتنافس او مواجهة التحديات الطارئة.
6. ان المنظمات التي خضعت للدراسة لم تدير معرفتها بشكل يعكس على إدارة جهلها اذ انه جهل ينمو بشكل يرتبط بوسائله.
7. تراجع تدريب العاملين في هذه المنظمات ولم يتأكد وجود توجه استراتيجي لرفع مستوى معرفتهم.
8. الأشخاص من ذوي المعرفة لا يكلفون بإدارة الوظائف التي تتطلب المعرفة. ولم يوضع الأشخاص الموهوبين في المواقع الإدارية والقيادية.
9. لم يتبين امتلاك المنظمات المعنية لقاعدة معلومات شاملة ومرمزة وذات درجة انسيابية ترتبط بحاجة العاملين الى المعلومة الملائمة في الزمان والمكان اللازمين، اذ ان أي شيء يظهر يتحول الى انظمة معلومات ولكنه لا يتاح وصوله بحرية للأشخاص العاملين، وهذا يعني ان المنظمات لم تزود الإدارات والعاملين بالمعرفة اللازمة لحاجات العمل.
10. لا توجد لدى هذه المنظمات شبكات من العلاقات الداخلية والخارجية والدولية ترتبط مع العالم.
11. الإدارة لم تسهم في جعل العاملين يسهمون في بلورة المعرفة نوعا ما.
12. لم تستقدم المنظمات المعنية بمستشارين يسهمون في رسم استراتيجية إدارة الجهل لجعل الامور اكثر وضوحا للعاملين. وان التوجه نحو إدارة الجهل مرهون بالأشخاص قليلي المعرفة وليس بذهنية القائد المتألق.
13. لم تسع المنظمات المعنية بقياس تقدمها بشكل دائم في تطبيق إستراتيجيتها في إدارة الجهل.
14. تحققت علاقة ارتباط قوية للجهل التنظيمي بالتعقيد وجائت بالترتيب الاول ومن ثم باللاتاكد والغموض فالالتباس. وهذا يعني ان المنظمات المعنية تواجه مشكلات متجهة نحو المعرفة قبل ان تكون مشاكلها متوجهة نحو المعلومات.
15. ارتبط الجهل التنظيمي بعدم التعلم بالترتيب الاول ومن ثم بالادراك لياتي عدم تصنيف المعلومات بالترتيب الثالث.
16. يتقدم التعقيد في صنع الجهل التنظيمي بشكل يفوق اللاتاكد اذ يسهم بالترتيب الثاني بينما حل الغموض والالتباس بالترتيب الثالث والرابع على التوالي.
17. ان المنظمات المعنية لم تستفيد من معرفتها الضمنية ولم تشكل هذه المعرفة جزء من قاعدتها المعرفية، لذا فان الاحداث المستجدة هي في حد ذاتها احداث سابقة تجتريها المنظمات من حين لآخر وان العاملين يتصدون لها في كل مرة من دون استحضار المعرفة السابقة التي اسهمت في تفاديها سابقا.

## المطلب الثاني: التوصيات

تأسيسا على الاستنتاجات التي اسفرت عنها الدراسة يمكن التوصية بما يأتي:

1. اعادة تعلم السياقات التنظيمية بشكل أكثر وضوحا، واعادة بناء الخرائط العقلية للعاملين بما يقود الى ضمان اداء موحد، وتقليل العشوائية في الأداء.
2. وضع استراتيجية لاستثمار المعرفة الضمنية للمنظمة وبناء ذاكرتها التنظيمية على ان يكون التوجه نحو إدارة الجهل مرهون بذهنية القائد المتألق وجيوب المعرفة في المنظمات وليس بذهنية الأفراد قلبي المعرفة بما يفسح المجال لان يتوارث العاملين الجهل التنظيمي بشكل ثقافة تنظيمية تترسخ في كيانات المنظمة.
3. ان تضع المنظمات المعنية معايير تقيس من خلالها تقدمها بشكل دائم في تطبيق إستراتيجيتها في إدارة الجهل، اذ ان غياب معايير رقابة إدارة الجهل في المنظمة ربما يوقعها في وهم يجعلها تتجاهل جهلها وانها تطبق الامور بشكل صحيح وليس ان تطبق الاشياء الصحيحة.
4. لكي تدير المنظم جهلها عليها ان تبني شبكات من العلاقات الداخلية والخارجية والدولية ترتبط مع العالم، والاستعانة بالمستشارين والخبراء الخارجيين اذ انهم سيأتون بافاق جديدة توظف في تجاوز الروتين المثقل واجترار المشكلات ذاتها.
5. ان تتوجه المنظمات المعنية الى العمل بفلسفة التعلم التنظيمي بما يسهم بتزود العاملين بالمعرفة الجديدة اللازمة لحاجات العمل، ونشرها وخبزها بشكل يخلق قاعدة معرفية مرنة.
6. ان تفعل المنظمات المعنية فلسفة العمل بالقيادة التحويلية بما في ذلك خلق استنارة فكرية بين العاملين وان تتجه الإدارة لجعل الأعمال اكثر تحديا وأثاره وان تنمي التفكير بجعل العاملين يسهمون في بلورة المعرفة وذلك من خلال التركيز على الفروق الفردية بينهم.
7. التوجه لبناء قاعدة معلومات شاملة ومرمزة يمكن للعاملين الوصول اليها للحصول على المعرفة المفيدة لمواجهة الازمات او حل المشكلات. وهذا يدعو الى ان أي شيء يظهر يتحول الى انظمة معلومات تتاح بحرية للاشخاص العاملين.
8. مسح الاحتياجات التدريبية للعاملين ورسم توجه استراتيجي وسياسات تدريب فاعلة لرفع مستوى معرفتهم لكي تكون قرارات العاملين مبنية على ادراكات منطقية متصلة بالواقع وليس باستنتاجاتهم الشخصية والتي ليست بالضرورة ان تكون صحيحة.
9. اشغال المواقع القيادية والإدارية بالعاملين من ذوي المعرفة والموهوبين، وذلك من خلال تفعيل العمل بسجل المهارات وتتبع المسارات الوظيفية للعاملين والكشف عن مقدراتهم بدقة وبما يتناسب مع طبيعة المهام التي ستوكل اليهم.
10. تنويع خلفيات العاملين المعرفية لاكسابهم معلومات متنوعة تسهم في معالجة المواقف المتعددة التي تواجههم، وذلك بابتعاثهم الى منظمات مماثلة بوصفها مقارن مرجعي مميز لنقل المعارف والخبرات.
11. ان تعيد المنظمات المعنية تصنيف معرفتها الضرورية من دونها بما يشكل استجابة سريعة لاكساب العاملين دينامية في التصدي للاحداث، اذ ان المعرفة التي نجحت بالامس قد تكون قيذا على نجاحها اليوم.

1. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، (1998) "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة\_ دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية"، اطروحة دكتوراه غ م، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2006، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غ م)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. شقير، فائق والشريف، عليان والحلي، رياض، 2000، مقدمة في الاحصاء، ط/1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
4. Anderron J.R., Cognitive Psychology and Its implications. Seconded. New York ; H. Freeman and Co. 1985.
5. Bontis, N, Assessing Knowledge Assess, Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, 2001, International Journal of Management Reviews, Vol. 3 No 1, PP, 17-60.
6. Gold J & Bratton J., 2003 : Human Resource Management. 3/e, Great Britain, Balgrave Macmillan.
7. Harvey. Michael G, Novicevic, Miloracl M., Benchley M.R and Ferris Gerald, A historic Perspective on Organizational Ignorance in Journal of Management Psychology. Vol. 16, No 6. 2001 PP, 449-468.
8. Hoobler J & Johnson N., 2004: An Analysis of Current Human Resource Management Publications, Personnel Review , Vol. 33, No. 6, pp.665-676.
9. Kogut B. & Zander V., Knowledge of the Firm, Combinative and Capabilities, and the Replication of Technology Organization Science, Vol. 13, No 3, August 1992, PP. 383-397.
10. McGill, M., and Slocum, J. unlearning the Organization, 1993, Organization Dynamic, Vol. 20. No 2, PP, 67-80.
11. Merton R.K. the Precarious Foundations of Detachment in Sociology in Tiryakian, E.A (Ed) the Phenomenon of Sociology Appleton Century Crofts, New York, 1991, PP: 188-99.
12. Prokesch S.E.. Vnleashing the Prowers of Learning An Interview With British Petroleum's John Brown Harvard Business Review September& October, 1997. P. 168.



13. Stocking, S.M, on Drawing Attention to Ignorance Science Communication Vol. 20. No 1., PP, 165-78.
14. Zack M.H.. Interactivity and Communication Mode Choice in Ongoing Management Groups Information System Research Vol. 4, No 3. 1993, PP. 207-239.
15. Zack, Michael H, Managing Organizational Ignorance in James Cortaid and Wood John Knowledge Management Boston: Butterworth– Heinemann, 2003.