



## Un Known administration and it's relation with enable innovation An analytical research AL-Farris company ( as a case study)

(\*) إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع المنظمي  
بحث استطلاعي تحليلي في شركة الفارس العامة

(\*\*) ا.م. شفاء محمد علي (\*\*\*) مصطفى مؤيد أحمد الفلاحي

### Abstract

Through this research, the researcher aims to diagnosing and explaining the nature of correlations and the impact between the organizational ignorance management and the promotion of organizational innovation at Al-Fares General Company at the level of dimensions. The research was applied to a sample composed of (١٢٩) managers distributed at several managerial levels (chairman, general manager, assistant general manager, authorized director, assistant authorized director, factory manager, department manager, section manager). It used the questionnaire as a main instrument to gather the data and information as well as a program of personal interviews and some documents and records concerning the company. It sought to examine a number of main and sub hypotheses related to correlations and impact among the research variables so as to answer the questions related to the research problem especially the fundamental question (What are the managers and in charge people's conceptions at the researched company about the organizational ignorance and how to manage it to promote the innovation in it?). The researcher had come to a collection of conclusions, the most important of which were: there is a tendency to manage the organizational ignorance at Al-Fares General Company the research population and this tendency was due to the interest of this company in managing (the complication, uncertainty, confusion and ambiguity, as well as the existence of an interdependence and integration among the dimensions of the organizational ignorance management and the promotion of organizational innovation which role was effectively reflected if used collectively or individually. Also, the higher management of the researched company was able to use the dimensions of the organizational ignorance management collectively in producing the impact on the promotion of organizational innovation of it more than its use in impact individually. Based on the research findings, a collection of recommendations were laid the most important of which were: the necessity for the company to adopt a comprehensive framework for the process of organizational ignorance management with all its dimensions, work at circulating the culture of ignorance management in the company, provide a more suitable, encouraging and supporting environment recognizes the significance of ignorance management in promoting innovation opportunities, lay plans and programs that work at activating the dimensions of the process of organizational ignorance management at the company level, its departments, factories and units, managers' awareness and the employees of different managerial levels altogether of merits and benefits the company

(\*) بحث مستل.

(\*\*) جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد – قسم الإدارة الصناعية .

(\*\*\*) طالب ماجستير / جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد – قسم الإدارة الصناعية .

can gain if it managed its ignorance using the information technology through preparing the training courses, symposiums, holding workshops which explain the effective ways to deal with the information technology, and increasing their capacities in using it properly.

**Keywords:** organizational ignorance management, promotion of organizational innovation

### المستخلص:

يهدف هذا البحث الى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الجهل التنظيمي وتعزيز الإبداع المنظمي في شركة الفارس العامة، وطبق البحث على عينة مكونة من (١٢٩) مدير موزعين في مستويات إدارية عدة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام، معاون مدير عام، مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير معمل، مدير قسم، مدير شعبة)، وأستخدم البحث الأستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن برنامج المقابلات الشخصية مع الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات الخاصة بالشركة، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وذلك للإجابة على التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث ولاسيما التساؤل الأساسي (ما هي تصورات المديرين والمسؤولين في الشركة المبحوثة عن الجهل التنظيمي وكيفية إدارته لتعزيز الإبداع فيها؟)، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن هناك توجه لإدارة الجهل التنظيمي في شركة الفارس العامة مجتمع البحث وهذا التوجه يعود مردودة الى اهتمام هذه الشركة بإدارة (التعقيد، اللاتأكد، الالتباس، والغموض) فضلاً عن وجود ترابط وتكامل بين أبعاد إدارة الجهل التنظيمي وتعزيز الإبداع المنظمي ينعكس دوره بشكل فاعل مجتمعة مما لو استعملت بشكل منفرد، كما واستطاعت الإدارة العليا للشركة المبحوثة من استعمال أبعاد إدارة الجهل التنظيمي مجتمعة في أحداث التأثير في تعزيز الإبداع المنظمي لها، أكثر من استعمالها بالتأثير بشكل منفرد. وأستناداً الى ما توصل إليه البحث من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تبني الشركة المبحوثة إطار شامل لعملية إدارة الجهل التنظيمي بأبعاده كافة والعمل على نشر ثقافة إدارة الجهل في الشركة وتوفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تترك أهمية إدارة الجهل في تعزيز فرص الإبداع ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل أبعاد عملية إدارة الجهل التنظيمي على مستوى الشركة وأقسامها ومعاملها ووحداتها، توعية المديرين والأفراد العاملين من مختلف المستويات الإدارية على حد سواء بالمزايا والمنافع التي يمكن للشركة أن تجنيها إذا ما قامت بإدارة جهلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال إعداد الدورات التدريبية والندوات وعقد ورش العمل التي توضح الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وزيادة قدراتهم على استخدامها بالشكل الصحيح.

### المقدمة:

أفرزت بيئة الأعمال خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ومطلع القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة متمثلة بظواهر متعددة، أهمها التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية، وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة للمنتج – السوق اوجب على المنظمات أن تحسن أداؤها لغرض التنافس، وأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات بشكل عام، ومنظمات الأعمال بشكل خاص، وتحفزها لأجراء تحولات ليست بالبسيطة في كيفية مجاراتها من خلال التغيير في نوعية عملياتها سواء كانت على الصعيد الداخلي، أو ما يتعلق ببيئتها الخارجية أو السوق، لكي تستطيع من التأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد. وهذا ما جعل من إدارة الجهل التنظيمي، الإبداع المنظمي من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم، إذ تحولت هذه الموضوعات من مجرد أطراً نظرية إلى ممارسات عملية تبنتها بعض المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء لاختبارها، ومن ثم تحقيق الفائدة من معطياتها ومرتكزاتها في دعم أداء المنظمات وتفعيل دورها في المجتمع. لذا جاء هذا البحث ليلسط الضوء على العلاقة والتأثير بين المتغيرين أعلاه، فالمنظمات وجدت لتقديم السلع والخدمات للأفراد ولتتمكن من البقاء والنمو عليها التكيف للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وإيجاد الأساليب والعمليات لتمكينها من تقديم كل ما هو جديد من السلع والخدمات ليحقق لها التفوق على المنافسين. ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتتناول متغيرات معاصرة لها الدور الكبير في أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها، والتي قد تكون سبباً لجعل أي منظمة خارج ميدان المنافسة. والأكثر من ذلك قد يجعل بقاء المنظمة مشكوكاً

فيه. ولقد أثبتت نتائج الكثير من الدراسات العملية أو الميدانية لهذه المتغيرات في بيانات مختلفة أهميتها في نجاح وتميز العديد من المنظمات، ولحاجة بينتنا ومنظماتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاء هذا البحث ليأخذ على عاتقه اختبار هذه المتغيرات في قطاع الصناعة والذي هو بأمرس الحاجة لمثل هذه الدراسات، لغرض تجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية، والتي تخدم الأداء بشكل أكثر وتديم المنافسة ومن ثم تحقق لها التميز.

تأسيسا على ما تقدم تم توزيع موضوعات البحث على أربعة محاور أشتمل محوره الأول على منهجية البحث والثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث وتناول المحور الثالث الجانب الميداني من البحث، وفي المحور الرابع أختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات .

## أولاً: منهجية البحث

### ١- مشكلة البحث

يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- أ - وهل تطبق الشركة المبحوثة إدارة الجهل التنظيمي بالفعل ؟
- ب - ما هي تصورات المديرين والمسئولين في الشركة المبحوثة عن الجهل التنظيمي وكيفية أدارته لتعزيز الإبداع فيها ؟
- ج - ما علاقة إدارة الجهل التنظيمي في تعزيز الإبداع في الشركة المبحوثة ؟ وما مدى تأثيره ؟

### ٢- أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث النظرية والميدانية والآتي :-

- أ- يقدم البحث مناقشة فكرية ومفاهيمية لموضوعات حديثة في الفكر الإداري (لا سيما إدارة الجهل التنظيمي) . وهذا يجعل البحث يسهم بشكل متواضع في إثراء هذين المتغيرين ولتعد مرجعا يمكن الانتفاع به من قبل الباحثين أو المهتمين في حقل العلوم الإدارية .
- ب- أبراز البعد التطبيقي لدور إدارة الجهل التنظيمي في تعزيز أبداع شركة الفارس العامة مجتمع البحث، ومدى انسجام هذا الدور مع ما توصلت إليه المنظمات المتطورة .
- ج- المساهمة في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتكييفها على واقع الشركات الصناعية العراقية عن طريق اختبار المقاييس العالمية المستخدمة ومحاولة تقويم تلك التجارب عن طريق التحليل والدراسة الميدانية لكل متغير من متغيرات البحث .
- د- يستمد البحث أهميته من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، ومدى إمكانية استفادة شركة الفارس العامة مجتمع البحث من هذه النتائج لبناء خططها واستراتيجياتها .

### ٣- أهداف البحث :

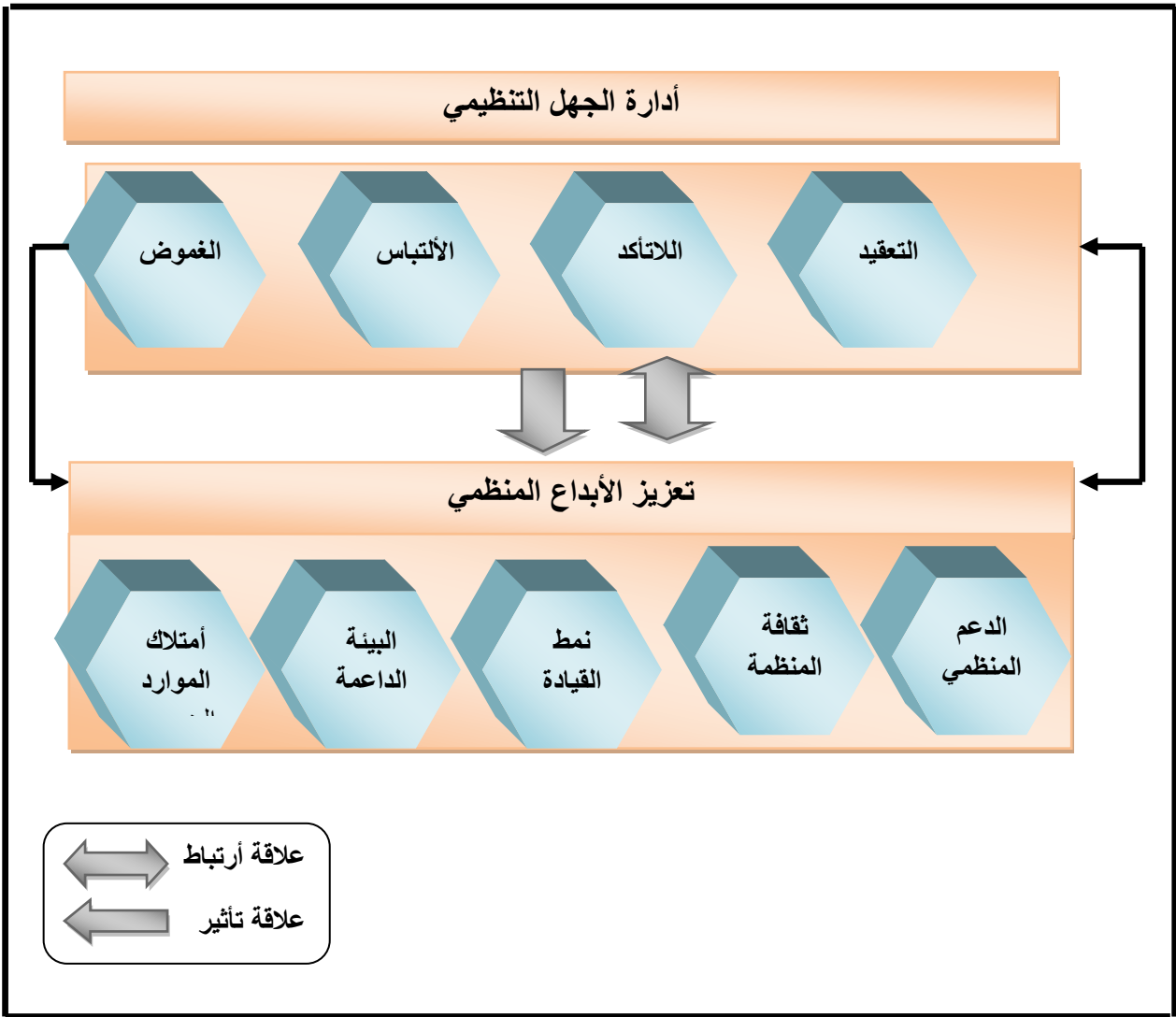
يسعى البحث الى تحقيق نوعين من الأهداف النظرية والميدانية على النحو الآتي :

- أ- تقييم واقع الجهل التنظيمي في شركة الفارس العامة ومحاولات أدارته فيها ومدى الاستفادة منها في تحقيق تكييفها البيئي من جهة، وتحقيق النجاح والتفوق على المنافسين من جهة ثانية .
- ب- الكشف عن طبيعة مشكلات هذه الشركة هل هي مشكلات متجهه نحو المعلومات أم نحو المعرفة ، وتحديد المشاكل الأكثر تأثيرا في عملية تعزيز الإبداع لدى الشركة عينة البحث .
- ج- توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين إدارة الجهل التنظيمي وتعزيز أبداع شركة الفارس العامة مجتمع البحث وعلى مستوى الأبعاد .

### ٤- المخطط الفرضي للبحث :-

أن توضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، يتطلب بناء مخطط يوضح طبيعة متغيرات البحث، وقد جرى تصميم المخطط ليوضح الترابط في ما بين كل من المتغير المستقل (إدارة الجهل التنظيمي) والمتغير التابع (تعزيز الإبداع المنظمي) تمهيدا لتقديم فرضيات البحث واختبار مدى وجود علاقات الارتباط أو التأثير في ما بين المتغيرات المبحوثة، وكما موضح في الشكل (١) .

شكل (١)  
المخطط الفرضي للبحث



المصدر / أعداد الباحث

٥- فرضيات البحث :-

صيغت الفرضيات في ضوء المخطط الفرضي للبحث وأهدافه وبما يتفق مع المراجع النظرية للجهل التنظيمي والإبداع المنظمي والتي ستخضع للاختبار والتحليل والمعالجة الإحصائية، وعندها سنثبت صحتها من عدمه ونقسم الفرضيات الى الآتي :-

أ - فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية : يرتبط تعزيز الإبداع المنظمي بإدارة الجهل التنظيمي (بأبعاده الفرعية) ويشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يرتبط تعزيز الإبداع المنظمي بأدارة التعقيد .
- ٢- يرتبط تعزيز الإبداع المنظمي بأدارة اللاتأكد .
- ٣- يرتبط تعزيز الإبداع المنظمي بأدارة الألتباس .
- ٤- يرتبط تعزيز الإبداع المنظمي بأدارة الغموض .

ب - فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية : يتأثر تعزيز الإبداع المنظمي بأدارة الجهل التنظيمي (بأبعاده الفرعية) ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يتأثر تعزيز الإبداع المنظمي بإدارة التعقيد .
- ٢- يتأثر تعزيز الإبداع المنظمي بإدارة اللاتأكد .
- ٣- يتأثر تعزيز الإبداع المنظمي بإدارة الالتباس .
- ٤- يتأثر تعزيز الإبداع المنظمي بإدارة الغموض .

٦- منهج البحث :

أعتمد البحث الحالي على المنهج ( الوصفي – التحليلي ) إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو قائم وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات ومن ثم استخلاص النتائج من تحليل البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث للوقوف على أبرز المؤشرات ليقترن الوصف بالتحليل لمتغيرات البحث . وهذا يتناسب مع المتغيرات المبحوثة و مع فكرة البحث وفلسفته والأهداف المتواخاة منه، فضلاً عن طبيعة البيانات التي سيجري البحث عنها، والتساؤلات الذي سيقوم البحث بالإجابة عنها .

٧- موقع البحث ومجتمعه وعينته

تتناول هذه الفقرة موقع البحث ومجتمعه وعينته وبعض المؤشرات الخاصة بهما وكالاتي:-

أ - موقع البحث : اختيار القطاع الصناعي لتطبيق الجانب الميداني من البحث، وتمثل موقع البحث بشركة الفارس العامة كونها تعد من الشركات المهمة للقطاع الصناعي في العراق ، والمتخصصة بصناعة المعدات الهندسية الثقيلة ووحدات تصفية المياه لرفد القطر بالإمكانات والخبرات وصولاً الى الاكتفاء الذاتي في هذا الجانب .

ب - مجتمع البحث وعينته : تم اختيار عينة قصديه طبقية وتم تحديد من هم بدرجة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام، معاون مدير عام، مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير معمل، مدير قسم، مدير شعبة) مجتمعاً للبحث ، وذلك بسبب طبيعة البحث التي يتطلب قدرأ من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبانة. إضافة إلى أن متغيرات البحث تبرز أهميتها بشكل أكبر ضمن هذه المستويات . وبلغ حجم العينة (١٥٤) مديراً في الشركة المبحوثة وللمستويات كافة وبالاستناد إلى الخارطة التنظيمية للشركة، إذ تم توزيع (١٤٠) استثماراً على عينة البحث وتم استلام (١٣٢) بسبب إهمال بعض الاستثمارات أو عدم إمكانية استرجاعها، واستبعدت (٣) استثمارات منها لكونها غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليصبح حجم العينة الكلي (١٢٩) استثماراً صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (٨٤%) من حجم مجتمع البحث .

٨- أدوات البحث :

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد في تطبيق أهداف البحث والوصول الى النتائج، اعتمد الباحث على أساليب وأدوات متعددة لجمع البيانات والمعلومات منها ما يخص الإطار النظري ومنها ما يخص الإطار الميداني وعلى النحو الآتي :

١- أدوات الإطار النظري : تم تغطية هذا الإطار بما متوافر من :

أ - الكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري البحث الجهل التنظيمي والإبداع المنظمي

ب - الأطاريح والرسائل العراقية والعربية ذات الصلة بمتغيري البحث.

ج - المقالات والبحوث العربية والأجنبية المختصة بموضوع البحث التي تم الحصول عليها عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

٢- أدوات الإطار الميداني : أعتمد الباحث على عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال الجانب الميداني وفق الآتي :

أ - الزيارات الميدانية : قام الباحث بعدد من الزيارات الميدانية لشركة الفارس العامة مجتمع البحث وأجرى عدد من اللقاءات مع بعض المدراء لأخذ لآرائهم والحصول على البيانات الأولية للتعرف والإطلاع على طبيعة العمل في الشركة المبحوثة، والتعرف على القيادات العليا فيها ، الذين سيقومون بملء استثمارات الاستبيان، فضلاً عن الأجابة على أسئلة برنامج المقابلة .

ب - برنامج المقابلة : نتيجة لما تتطلبه خلفية البحث ومتغيراته ومقاييسه طور الباحث برنامج مقابلة لاستطلاع آراء عينة مكونة من (١٧) مديراً حول مدى وجود بعض المتغيرات التنظيمية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بإدارة الجهل التنظيمي وتعزيز الإبداع في مجتمع البحث لدعم نتائج الأستبانة والتأكد منها .

ج- الأستبانة : أعمدت الأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات للحصول على أهم المؤشرات ذات الصلة بالنناج، وتم إعدادها من خلال المسح والفحص الميداني للكتب والدوريات وجمع ما أتيج من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع البحث والقيام بأختيار المقاييس المناسبة لمتغيرات البحث التي اعتمدت في مخطط البحث الفرضي، فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات البحث الحالي وذلك لضمان الوضوح والموضوعية وكما مبين في الجدول (١) . وتم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي في طرح أسئلة الاستبيان وقياس درجات الأجابة .

### جدول (١)

تركيبية الأستبانة على وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وعدد فقراتها

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصادر المعتمدة للمقياس
١	المعلومات التعريفية	الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة في الشركة، نشاط الدائرة، المشاركة في الدورات التدريبية	٧	لا توجد أرقام	أعداد الباحث
٢	إدارة الجهل التنظيمي	التعقيد	٥	١ - ٥	(Zack, ١٩٩٩) (الساعدي والكعبي، ٢٠١٣)
		اللاتأكد	٥	٥ - ١٠	
		الألتباس	٥	١٠ - ١٥	
		الغموض	٥	١٥ - ٢٠	
	المجموع		٢٠		
٣	تعزيز الأبداع المنظمي	الدعم المنظمي	٥	٢٠ - ٢٥	(Sawang, ٢٠٠١) (الدباغ، ٢٠١٤) (الربيعي، ٢٠١٤)
		ثقافة المنظمة	٥	٢٥ - ٣٠	
		نمط القيادة	٥	٣٠ - ٣٥	
		البيئة الداعمة	٥	٣٥ - ٤٠	
		أمتلاك الموارد الضرورية	٥	٤٠ - ٤٥	
	المجموع		٢٥		

المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على الأستبانة.

## ثانياً: الأطار النظري للبحث

١- إدارة الجهل التنظيمي/ مفاهيم وتأطير نظري

أ- مفهوم الجهل التنظيمي :

عرف الجهل بأنه الافتقار الى المعرفة، فقد يكون الفرد مفتقراً الى المعرفة، أو يكون فظاً أو غيباً . و يشير الجهل الى الإخفاق في ملاحظه شئ ما او شخص ما (OED, ٢٠٠٣: ٨٦٢).

ووفقاً للتقليد الفلسفي الغربي تعرف المعرفة بأنها "اعتقاد حقيقي مبرر" . ويمكن النظر الى الجهل بأنه (غياب أو تشويه الاعتقاد الحقيقي المبرر). وفي هذا السياق يعرف الجهل " بأنه غياب المعرفة ألسالحة" (Robert, ٢٠٠٩: ٣).

و عرفا (Aven & Steen, ٢٠١٠: ١١٨) الجهل التنظيمي بأنه ( كل الجهل المتخلل(المنتشر) لأعضاء المنظمة او الجهل النسبي بين الأعضاء عبر أقسام مختلفة للمنظمة ).

ويرى الباحث أن الجهل التنظيمي يمثل الاعتقاد الخاطئ الناتج من نقص أو غياب المعرفة أو المعلومات على مستوى المنظمة ككل او الجهات التنظيمية الفاعلة او بين المجموعات أو الافراد العاملين فيها.

ب- مصادر الجهل التنظيمي :

يتطلب تبني مدخل للجهل معايير متبعة للمعرفة او الحقيقة المطلقة، وبهذا المعنى يكون الجهل مثل المعرفة. وأن اي محاولة لتقدير الجهل تكون معتمده على معرفه موجودة، وقد تكون مباشره على سبيل المثال وجود شئ معروف ولكنه مجهول لدينا، او غير مباشره بحيث قد لا تكون على اطلاع بمجهول معين اي وجود اشياء تتجاوز حدودنا للاستيعاب، ويشار الى هذين النوعين من مصادر الجهل بالاتي (Robert, ٢٠١٢: ٣).

١- المجاهيل المعلومة (Know unknowns) : معرفة ما هو معلوم عن حدود المعرفة، اي هناك اشياء معينه نعلم بأننا لا نعرفها .

٢- المجاهيل غيرالمعلومه (unknown unknowns) : وتعني افتقار كلي للمعرفة بحيث لا نكون على وعي بجهلنا .و أن المجاهيل غير المعلومه هي بالكامل تتجاوز التوقع . وهما يناظران ما سماه (Smithson, ١٩٠٨) بالجهل الواعي (Conscious ignorance) أو ما وراء الجهل (Meta ignorance), (Gross: ٢٠٠٧: ٧٥١). وتوجد مصادر أخرى للجهل هي :

٣- المجاهيل المعلومة القابلة للتعلم : الذي يسميه (Congleton: ٢٠٠١). بالجهل العقلاني (Vational ignorance) يختلف عن الجهل غير المعلوم من حيث أنه قابل للتعلم نظراً للدافعية والموارد اللازمة لاكتساب المعرفة على النقيض من ذلك ليس هناك مقدار من الدافعية او الموارد يمكن ان تضمن ان يصبح المجهول الغير معلوم معلوماً .

٤- المعاليم المجهولة : وتشير الى الأشياء التي لانعلم بأننا نعرفها ويشمل هذا النوع من المعلوم المجهول المعرفة الضمنية التي لا يكون الأفراد على وعي دائمنا بامتلاكها. وتدل على الجهل بالمعرفة ألقانمه بدلاً من الجهل نفسه (Witte et al, ٢٠٠٨: ٢٥٣).

٥- الأخطاء : وهي الأشياء التي تعتقد بأنك تعلمها لكنك لا تعلمها . والخطأ ينشأ من التشويه الناتج عن عدم ألقه او النقص استنادا الى اللاتأكد . وتحدث الأخطاء لأن البشر خاضعون الى عقلانيه محدوده . ويشار الى الأخطاء بالجهل (المتأصل) Inherent ignorance المتولد في قدره المعرفيه المحدوده، او الجهل الاحتمالي الناشئ من الميل الى التفكير بأسلوب خاطئ، وأن الخطأ من سمات البشر Witte et al, ٢٠٠٨: ٢٥٣).

٦- المحرمات والمنكرات : وتشمل الجهل الناتج من رفض إدراك المعرفة او، فالمحرم هو جهل مبني ألقامياً على شكل حظر ألقامياً او منع لمعرفه معينه لربما يرى بأنه خطر. اما المنكرات فهي تجاهل او قمع (كبت) للمعرفة التي تكون معرفتها مؤلمه جدا والتي لا تتلائم مع فهم الفرد، وكذلك وصفت المنكرات بأنها جهل متعمد او عمى متعمد وهي موجودة على مستوى الفرد او ألقاميه (Witte et al, ٢٠٠٨: ٢٥٤).

٧-السرية والخصوصية : وهي الجهل الذي ينشأ من الكبت الواعي للمعرفة اما من الافراد او من المنظمات ،بما في ذلك الشركات التجارية والهيئات الحكومية . وينشأ الجهل لدى الافراد والمنظمات حين يكونون خاضعين لسريه الآخرين، (Robert, ٢٠١٢:٤).

وعلى أساس ما تقدم يمكن تحديد وتلخيص المصادر الاساسيه الثلاثة للجهل التنظيمي :

- الجهل الناشئ من غياب المعرفة : المجاهيل غير المعطومة، المجاهيل المعطومة .
- الجهل حول المعرفة : المجاهيل القابلة للعلم، المعاليم المجهولة، الأخطاء .
- الجهل من كبت (قمع) المعرفة : المحرمات والمنكرات، السرية والخصوصية .

ج- أداره الجهل التنظيمي :

وأن إدارة الجهل التنظيمي ليس فقط في القضاء عليه من خلال اقتناء أو إنتاج المعرفة عند استكشاف الجهل داخل منظمات الأعمال أو المجتمع فمن اللازم الاعتراف بالطبيعة النسبية للجهل في المنظمات، حيث أن المنظمات والمؤسسات لا يمكنها معرفة كل شي وهي بحاجة الى التمكن من ادارة ما تعرفه ومعرفة ما تجهله، ولذلك توصف التحديات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات بمصطلحات قائمة على المعرفة والمعلومات . فقد أكد (Zender&Kugot, ١٩٩٣) أن جهل المنظمات يتحدد في ضوء أربع مشكلات للمعرفة، تصف كل مشكلة شكل من أشكال الجهل التنظيمي، تسهم تكنولوجيا المعلومات (IT) في أدائها من خلال التمييز بين المشكلات المتجهة نحو المعلومات وتلك المتجه نحو المعرفة (الساعدي و الكعبي، ٢٠١٣:٨) وكما يأتي :

أولاً: المشكلات المتجهة نحو المعلومات: وتتمثل بالآتي :

أ- التعقيد:

يعرف (Simon, ١٩٨١) التعقيد بأنه عددا من العناصر المرتبطة بشكل معقد. وهي ليست غير قابله للتنبؤ أو غير متوقعة. وانما هي مجموعة متنوعة من العناصر والعلاقات التي يجب أخذها بالحسبان في وقت واحد من أجل معالجتها بسهولة، فالمشاكل المعقدة لها العديد من المتغيرات المتشابكة وأساليب الحلول المحتملة و عدد كبير من الخطوات المترابطة التي تختلف حسب الشخص او المنظمة (Zack, ١٩٩٩:٣٨) .

ب- اللاتأكد:

يعرف بعدم امتلاك المعلومات الكافية لوصف الحالة الراهنة أو التنبؤ بها في المستقبل أو النتائج أو الاعمال المطلوب إنجازها . ومن وجهه نظر (Conrath, ١٩٧٦) فإن المنظمات تواجه اللاتأكد عند عدم وجود ما يكفي من المعلومات لاتخاذ القرارات، أو عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي يعتمد عليها في اتخاذ القرار. واللاتأكد لا يعني التعقيد أو الغموض، وإنما يتولد عندما تكون الامكانات بسيطة والعلاقات محددة. واللاتأكد يأخذ حالات عديدة هي: (Zack, ١٩٩٩، ٣٩-٤٠).

ثانيا: المشكلات المتجهة نحو المعرفة : وتتمثل بالآتي :

أ- الالتباس:

يشير (Aristotle&Categories, ١٩٦٩) إلى الالتباس بأنه تفسيرات متعددة للشيء وكل تفسير يختلف عن الآخر ويمكن أن تكون متعارضة أو متناقضة، ويوصف بالحالات التي يكون فيها اتفاق على مجموعة من المعايير لحالة معينة ولكن الخلاف إما على حدودها أو على تطبيقها . وينشأ الالتباس من الأفراد والمجتمعات التي تمتلك مجموعة من القيم والمعتقدات وتميل إلى تفسير الأحداث على نحو مختلف عن الاخرين. أو مصادر معلومات غير موثوقة، أو قنوات اتصال وهميه، أو اختلاف الأدوار والمسؤوليات، أو المصالح الإدارية المتضاربة . (Zack, ١٩٩٩:٤١) .

ب- الغموض

يعرف (Sims & Gioia, ١٩٨٦) بعدم القدرة على تفسير الشيء أو الوصول لمعنى له بغض النظر عن كمية المعلومات المتوفرة عنه . ولا يمكن إدارة الغموض من خلال جمع مزيد من المعلومات. وإنما يتطلب دورات متكررة من التفسير والشرح والاتفاق الجماعي وإنشاء الفرضيات



ومناقشتها للخروج بتفسير معقول، و النشاط التنظيمي الرئيسي للحد من الغموض هو التفاعل والاتصال وجها لوجه بين مجموعة متنوعة فكريا من الأفراد . (Zack, ١٩٩٩: ٤٠-٤١) .  
وأستناداً الى ما سبق يرى الباحث أن اللاتأكد يمثل عدم وجود إجابات، والتعقيد يمثل الصعوبة في العثور عليها، اما الغموض يمثل عدم القدرة على صياغة الأسئلة الصحيحة، والالتباس يمثل عدم توفر أي إطار لتفسير أو تطبيق الأجوبة .

ولتكنولوجيا المعلومات دور بارز في توفير ميزة تنافسية للمنظمة بشكل عام وإدارة المعرفة فيها بشكل خاص، وهناك مجموعة من الأدوات التي تجعل من تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحديد إطار مشاكل المعرفة ما بين المشاكل موجهة نحو المعلومات (التعقيد واللاتأكد) وتلك الموجهة نحو المعرفة (الغموض والالتباس) وادارتها بشكل فاعل (Mata et al, ١٩٩٥: ٤٨٧) .

وأدوات تكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها لأدارة التعقيد واللاتأكد تشمل نظم دعم القرار والنظم الخبيرة القادرة على معالجة أعداد كبيرة من الحقائق والمتغيرات والعلاقات، أنظمة إدارة قواعد البيانات ذات قدرات كبيرة في تخزين المعلومات واسترجاعها، مستودعات الوثائق عبر الإنترنت، ونظم الاتصالات الحاسوبية مثل المناقشات بالبريد الإلكتروني والإنترنت التي توفر السرعة والمرونة في البحث عن المعلومات والتوجيه والاتصالات (Zack, ١٩٩٣: ٢٠٧) .

ويشير (Brown, ١٩٩١) الى إمكانية إدارة الغموض والالتباس بشكل أفضل بالاتصال المتكرر وجها لوجه، والاعتماد على شبكة مرنة للاتصالات الشخصية لتكون بمثابة مصدر للمعرفة والخبرة. و توفر تكنولوجيا المعلومات تقنيات ووسائط متعددة للتفاعل تساعد الفرد على تحديد أي شخص من الأشخاص الآخرين قد تحتاج إلى إجراء محادثة معه، ويمكن استخدامها لفهرسة التجارب والخبرات لأعضاء المنظمة، مما يسهل البحث عن المعرفة اللازمة لفهم شيء ما. كما أنها تمكن الأفراد من تنسيق الخدمات اللوجستية للاجتماعات وجها لوجه. كالاتصالات (بالبريد الإلكتروني أو المؤتمرات) بواسطة الكمبيوتر التي يمكن أن تساعد في الحفاظ على استمرارية واتصال بين الأفراد، وخصوصا لمن هم في مواقع مختلفة. وعلى الرغم من كون تكنولوجيا المعلومات توفر تقنيات ووسائط متعددة للتفاعل بين الأفراد التي تكون مفيدة في حالات الغموض والالتباس، فإنها لا تزال قاصرة على التفاعل وجها لوجه، على سبيل المثال المؤتمرات عن طريق الفيديو أو سطح المكتب تسهم كعنصر مكمل لمحادثة وجها لوجه، ولكن سرعة وجودة الإرسال المتوفرة في معظم المؤسسات اليوم لا تكفي لتكرار هذا المستوى من الثراء والتفاعل حتى الآن، وبغض النظر عن كيفية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في حل الغموض والالتباس، يجب على المنظمات توفر فرصة كبيرة للمحادثة، والتفاعل الشخصي وتجربة مشتركة لبناء العلاقات الاجتماعية وتوفير آليات الاتصال التي تتيح المعرفة التي يتم تبادلها وتطويرها (Zack, ١٩٩٩: ٤٢) .

## ٢- تعزيز الإبداع المنظمي / مفاهيم وتأطير نظري

### أ- مفهوم الإبداع المنظمي:

عرف الإبداع المنظمي وفق آراء الباحثين والمؤلفين بالآتي :

وصف كـلّ من (العامري والغالبى، ٢٠٠٧ : ٤٠٨ - ٤٠٩) الإبداع المنظمي (بالجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجات في شكل سلع وخدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها، ويشمل الإبداع كذلك إدخال أو تطوير الأساليب التنظيمية الموجودة لتحقيق الميزة التنافسية على منافسيها والاحتفاظ بها لمدة أطول) .

وعرف الإبداع المنظمي كسلوك تنظيمي من قبل (JenShieh&Wang: ٢٠١٠) في دراسة قدمتها (Mohammed, ٢٠١٢: ١٧٨) وهو طرائق جديدة لتنظيم العمل في مجالات إدارة القوى العاملة، وتمكين الموظفين، والشراكة الجديدة للأفراد .

وعرفة (شنيتر، ٢٠١٣، ٦٠) بأنة اعتماد وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة. من خلال استخدام بعض الأساليب أو الطرائق كالقدرة على اتخاذ القرارات، قدرة اوسعة الاتصال، روح المجازفة والمخاطرة، القدرة على التغيير الإبداعي وتشجيع الإبداع والتي تفقد المنظمات إلى النجاح والتفوق على المدى البعيد.

ويرى الباحث أن الإبداع المنظمي (مجموعة من السلوكيات والعمليات التي تمارس على مستويين: المستوى الفردي وما يحمله من قدرات على التفكير والاتصال والمجازفة والدافع لإيجاد الحلول غير التقليدية لحل المشكلات، والمستوى المنظمي بقدرة المنظمة في تبني الأفكار والهياكل والعمليات والأساليب والطرائق التي تحقق الإبداع في مخرجاتها).

ب- مصادر الإبداع المنظمي:

تعددت وجهات نظر الباحثون واختلفت في تحديد مصادر الإبداع المنظمي. والجدول (١) يشير إلى بعض الكتاب الذين تناولوا مصادر الأبداع من وجهات نظر مختلفة.

ت	الكاتب او الباحث	أنواع المصادر
١	Amabil, ١٩٩٦: ٧٨	يصدر الأبداع من خلال تفاعل ثلاث عناصر هي : المهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية، والخبرات المعرفية والفكرية والفنية .
٢	Drucker, ١٩٩٨: ١٥٠	مصادر داخلية تتمثل بالحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، احتياجات العملية، التغييرات في الصناعة أو السوق، ومصادر خارجية تتمثل بالتغيرات الديموغرافية، التغييرات في الإدراك، المعرفة الجديدة.
٣	Berthon, et. al, ١٩٩٩: ٤٢	التكنولوجيا، الهندسة والإنتاج، الاختراعات وبراءة الاختراع، المنظمات الأخرى، الإدارة والعاملين، ومصدراً إضافياً للأفكار من المنتجات الجديدة هو الزبون .
٤	Kotler, ٢٠٠٠: ٥١١	المصادر الداخلية للإبداع المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية ووحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع، و المصادر الخارجية للإبداع التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب.
٥	الملوك، ٢٠٠٢: ١٤٩	طبيعة المجتمع ، أصحاب المصلحة ، المنظمة نفسها، الزبائن، المستهلكون .
٦	العميان، ٢٠٠٤: ٣٩١	النجاح والفشل غير المتوقع والأحداث الخارجية غير المتوقعة وعدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض و التغيير في الإدراك و الأمزجة والمعاني والمعرفة الجديدة

المصدر : إعداد الباحث أستناداً الى المصادر والمراجع النظرية

ويرى الباحث بالرغم من أن الإبداعات تأتي من مصادر مختلفة الا أن الإبداعات الحقيقية تأتي من الأفراد المبدعون، البحوث، الحوادث غير المتوقعة، متطلبات العملية الإنتاجية، احتياجات الزبون، التكنولوجيا الجديدة للمنظمات، واغلب الباحثين اتفقوا على ضرورة تميز أية منظمة بمصدر للإبداع المنظمي خاص بها، وصياغة مخطط لمؤشرات الفاعلية والأداء بما ينسجم مع طبيعة عملها ، و يحقق لها التميز والنجاح.

ج- العوامل المعززة للإبداع المنظمي :

أشار مجموعة من الباحثين الى ان العوامل التي تعزز الإبداع في المنظمات تتمثل بالآتي:-  
(المعموري، ٢٠٠٤، ٤٩) (القريوتي ٢٠١٢، ٣٢٧) (الطروانة وآخرون، ٢٠١٢، ٢٧٩) (الربيعي، ٢٠١٤، ٧٧) .

- ١ - تشجيع العاملين على الانفتاح على الأفكار والخبرات الجديدة.
- ٢ - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم .
- ٣ - تقبل الأفكار الجديدة والمتباينة.
- ٤ - مكافئة السلوك المبدع.
- ٥ - صياغة نظم منافسة داخلية بين تشكيلات المنظمة ، للاستفادة من المدى الواسع للأفكار التي تقدم.
- ٦ - اعتماد التدريب كوسيلة لتنمية المهارات والافكار لدى العاملين.
- ٧ - صياغة الانظمة والتعليمات بطريقة مرنة تساعد على الإبداع.
- ٨ - منح الصلاحيات وتفويضها للاقسام المرتبطة بالمنظمة، مما يشجعها على الإبداع.
- ٩ - التعود على التفكير في المجالات التي تخلق من التعقيد.

- ١٠ - إتاحة الفرصة لمن يتصفون بالذكاء لأختبار ما تم أي تم التوصل اليه من نتائج.
- ١١ - إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها بعد دراستها.
- ١٢ - أيجاد بيئة تدعم السلوك الإبداعي.
- ١٣ - اللجوء الى اعتماد التحالفات والاتفاقات المشتركة مع منظمات أخرى للدخول في مشاريع استثمارية خاصة بالإبداع.
- ١٤ - ضرورة العمل على خلق التفاعل الايجابي بين المنظمة والبيئة المحيطة.
- وأشار (ألليثي، ٢٠٠٨، ٣٥) الى ست عوامل تتبناها المنظمات لتحفيز الإبداع تتمثل بـ(الحرية، الموارد، التحدي، الدعم المنظمي، سمات وخصائص جماعات العمل، التشجيع التوجيهي والإشرافي).
- ويرى الباحث أنه على الرغم من تنوع آراء الباحثين فيما يخص عوامل تعزيز الإبداع المنظمي، إلا أنه يمكن حصرها في خمس عوامل رئيسية وبما يتفق مع أهداف ومتطلبات البحث في الجانب الميداني وهي :
- ( الدعم المنظمي للإبداع - ثقافة المنظمة الداعمة للإبداع - نمط القيادة الداعمة للإبداع - البيئة الداعمة للإبداع - امتلاك الموارد الضرورية للإبداع ).
- ويمكن توضيح هذه العوامل المعززة للإبداع المنظمي وفقا لما تناوله بعض الباحثين في الجدول (٢) للفترة من عام ١٩٨٦ حتى عام ٢٠١٤ .

### جدول (٢)

العوامل المعززة للإبداع المنظمي لعينة من الباحثين للفترة (١٩٨٦ - ٢٠١٤)

ت	الباحث والسنة	الدعم المنظمي للإبداع	ثقافة الإبداع	نمط قياده	بيئه الإبداع	امتلاك الموارد الضرورية
١	موسى، ١٩٩٠: ١٩٢	x	x		x	x
٢	Lampikoski & Emden, ١٩٩٦: ١٦٠	x		x		x
٣	Schermerhorn, ١٩٩٧: ٢٦٦-٢٦٧	x	x	x		x
٤	سميث وشالي، ٢٠٠٣: ٢٣٠	x		x	x	x
٥	Robbins & Coulter, ٢٠٠٥: ٣٢٩		x	x		x
٦	الحسيني، ٢٠٠٧: ٣٢		x	x	x	x
٧	الليثي، ٢٠٠٨: ٣٥	x		x		x
٨	العبيدي وآخرون، ٢٠١٠: ٢٢٠	x		x		
٩	فهيمه وآخرون، ٢٠١١: ٢١	x	x		x	
١٠	الطروانه وآخرون، ٢٠١٢: ٢٧٩	x		x	x	

المصدر: إعداد الباحث استنادا الى المصادر والمراجع النظرية

### ثالثاً- الجانب الميداني للبحث

#### ١- الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

تجسدت الأدوات الكمية المستخدمة للتعبير عن الإحصاءات الوصفية للمتغيرات بكل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف الخاص بتحديد الأهمية النسبية، والمدى المحسوب بدلالة الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى للمقياس في وصف المتغيرات المدروسة وأبعادها بالفقرات التي قامت عليها ، ومن ثم

تحديد مستوى الإجابة على أساس الوسط الحسابي لكل فقرة و الفئة التي تنتمي إليها تلك الأوساط وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتوضح الفقرات اللاحقة نتائج الوصف الإحصائي للمتغير المستقل (إدارة الجهل التنظيمي) بأبعاده الأربعة (العقيد، اللاتأكد، الالتباس، الغموض) ثم المتغير المعتمد (تعزيز الإبداع المنظمي) بأبعاده الخمسة (الدعم المنظمي، ثقافة المنظمة، نمط القيادة، البيئة الداعمة، امتلاك الموارد الضرورية) على التوالي وكما يلي:

أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة الجهل التنظيمي

في ما يتعلق بنتائج التحليل الوصفي الإحصائي على مستوى أبعاد المتغير المستقل مجتمعاً (إدارة الجهل التنظيمي)، فيتضح من الجدول (٣) أن بعد التعقيد قد حقق أعلى وسط حسابي بلغ (٣,٦٦٩٨) ومستوى إجابة مرتفع، بما يؤشر الاتفاق العالي لدى المستجيبين حول أهمية هذا البعد في تجسيد واقع إدارة الجهل التنظيمي على مستوى الشركة الخاضعة للبحث، وهذا يعطي انطباع واضح إلى أن إدارة الشركة تسعى إلى إدارة جهلها بتبسيطها للإجراءات وإبعادها عن التعقيد، وتطويرها لأساليب جديدة مبدعة تقود إلى نمو كبير في الأعمال الأساسية لها بما يتفق مع الظروف المتغيرة. وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧١٢٢). انعكس على ارتفاع قيمة معامل الاختلاف إلى (٠.٢١). ليشغل الأهمية النسبية الرابعة مقارنة بباقي الأبعاد الأربعة الخاصة بهذا المتغير، في حين كان أدنى وسط حسابي بلغ (٣,٣٤٥٧) في بعد اللاتأكد ومستوى إجابة معتدل، بما يقود إلى الاتفاق فوق المتوسط للمستجيبين حول قدرة إدارة الشركة المبحوثة على إدارة اللاتأكد. وذلك لأن طبيعة عمل الشركة الفني يتطلب المزيد من محاولات الإحاطة بالمعلومات الكافية والمطلوبة لمواجهة مختلف المواقف التي تواجهها في أعمالها، وبانحراف معياري (٠.٦٧٩٩٦). ومعامل اختلاف (٠.٢٠) جعله في المرتبة الثالثة بالنسبة إلى الأهمية النسبية، ويمكن تعميم هذا الأسلوب في عرض النتائج وتحليل مضامينها على البعدين الآخرين

### جدول (٣)

#### خلاصة نتائج الوصف الإحصائي الخاصة بأبعاد الجهل التنظيمي

ت	مقاييس الوصف الإحصائي الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المدى	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	التعقيد	٣,٦٦٩	٠.٧٧١٢	٠.٢١	٤,٠٠	مرتفع	٤
٢	اللاتأكد	٣,٣٤٥	٠.٦٧٩٩	٠.٢٠	٤,٠٠	معتدل	٣
٣	الالتباس	٣,٥١٠	٠.٧٠٥٣	٠.٢٠	٤,٠٠	مرتفع	٢
٤	الغموض	٣,٣٧٨	٠.٦٠٨٤	٠.١٨	٤,٠٠	معتدل	١
	المتوسط العام للمتغير	٣,٤٧٦	٠.٥٩٦٤١	٠.١٧	٤,٠٠	مرتفع	

المصدر : أعداد الباحث بالأعداد على مخرجات برنامج (SPSS)

وتجدر الإشارة الى أن هذه النتائج بتفاصيلها واتجاهاتها تؤكد التعبير الصحيح لأبعاد متغير إدارة الجهل التنظيمي عن هذا المتغير قدر تعلق الأمر بأراء المستجيبين من أفراد العينة المدروسة على مستوى المنظمة المبحوثة .

ثانياً : نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير تعزيز الإبداع المنظمي

ويلخص الجدول (٤) نتائج الإحصاءات الوصفية للأبعاد الخمسة المعبرة عن المتغير المعتمد متمثلاً بالإبداع المنظمي، والذي يظهر منه تحقيق بعد ثقافة المنظمة الأهمية النسبية الأولى من بين باقي أبعاد هذا المتغير بعد أن بلغ الوسط الحسابي فيها (٣,٦٢٤٨) بانحراف معياري (٥٨٧٩٠) ومعامل إختلاف (١٦). وبمستوى إجابة مرتفع ، وهذا يعطي أنطباع واضح الى الاتفاق العالي للمستجيبين حول أهمية هذا البعد في تجسيد واقع الإبداع على مستوى الشركة المبحوثة، بما يؤشر تبنيتها مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وصياغتها في أساليب وإجراءات تجعل من الإبداع منهجاً لكل العمليات والنشاطات الوظيفية بما يزيد من فعالية الممارسات التي تتم من خلاله وبما يسهم في زيادة الأداء للأدارة والأفراد يليه في الأهمية النسبية كل من الأبعاد الدعم المنظمي، والبيئة الداعمة، موارد الإبداع، وأخيراً نمط القيادة لتتكشف بذلك مظاهر تعزيز الإبداع المنظمي في الشركة المبحوثة بالتدرج الذي هي عليه في ضوء الأهمية النسبية التي حققتها على وفق ما أبداه أفراد العينة من آراء بهذا الخصوص ، وكما هو واضح من الشكل التالي الذي يعبر عن التمثيل البياني لأبعاد المتغير المعتمد أو متغير الاستجابة متمثلاً بتعزيز الإبداع المنظمي .

#### جدول (٤)

خلاصة نتائج الوصف الأحصائي لأبعاد تعزيز الإبداع المنظمي

ت	مقاييس الوصف الأحصائي الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المدى	مستوى الأجابة	الأهمية النسبية
١	الدعم المنظمي	٣,٥٨٢٩	٧٨١٨٤	٢٢	٣,٤٠	مرتفع	٥
٢	ثقافة المنظمة	٣,٦٢٤٨	٥٨٧٩٠	١٦	٣,٠٠	مرتفع	١
٣	نمط القيادة	٣,٢٤٣٤	٦١١٨٤	١٩	٣,٨٠	معتدل	٤
٤	البيئة الداعمة	٣,٤٩٦١	٦٠٣٦٩	١٧	٣,٤٠	مرتفع	٣
٥	موارد الأبداع	٣,٣٦٤٣	٥٢٩٤٢	١٦	٢,٦٠	معتدل	٢
	المعدل العام للمتغير	٣,٤٦٢٣	٤٨٩٤٤	١٤	٣,٠٨	مرتفع	

المصدر : أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

#### ٢- اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:

خصص هذ الفقرة لأختبار وتحليل فرضيات البحث بما فيها فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير بين إدارة الجهل التنظيمي بأبعاد ( التعقيد، اللاتأكد، الألتباس، الغموض ) كمتغير مستقل، وتعزيز الأبداع المنظمي بأبعاد الخمسة مجتمعة ( الدعم المنظمي، ثقافة المنظمة، نمط القيادة، البيئة الداعمة، أملاك الموارد الضرورية ) كمتغير معتمد ، على وفق الآتي :

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها :

أ- إدارة التعقيد وتعزيز الأبداع المنظمي : سجل معامل الارتباط الخطي بين إدارة التعقيد وتعزيز الأبداع المنظمي تلازماً خطياً معتدل (٥٩٦). يعبر عن العلاقة الطردية بين هذا البعد والأبداع المنظمي في الشركة المدروسة، وهو ارتباط معنوي إحصائياً بمستوى دلالة احصائية تامة (P=٠,٠٠)، أما في ما يتعلق بميل الانحدار أو معامل بيتا الذي يؤكد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المذكورين وإتجاهها، فقد بلغ ما نسبته (٣٧,٨%) وهذا يعني أن التغير المتوقع بمقدار وحدة واحدة في بعد إدارة التعقيد يؤدي الى تعزيز قدرة المنظمة على الأبداع من خلال مراعاتها لجميع العوامل والعناصر المتسببة في التعقيد والتي يجب أخذها بالحسبان سوية وبما يقود الى معالجة التعقيد بالأسباب المؤدية إليه وبالتالي إتاحة فرصة أكبر للعاملين في الشركة المبحوثة من تعزيز حالات الأبداع لديهم وبما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تفرعت من فرضيته الرئيسية الأولى .

ب- إدارة اللاتأكد وتعزيز الأبداع المنظمي : أسفرت نتائج تحليل معامل الارتباط الخطي البسيط بين بعد إدارة اللاتأكد من بين أبعاد المتغير المستقل وتعزيز الأبداع المنظمي كمتغير معتمد عن بلوغ معامل الارتباط بينهما ما قيمته (٦٤٣). معبراً عن قوة التلازم الخطي طردي الإتجاه بين هذين المتغيرين بمعنوية إحصائية تامة (P=٠,٠٠) أكدته نتائج تحليل ميل الانحدار بيتا الموجبة (٤٣,٦%) والتي تعكس في مضمونها التغير الايجابي المتوقع لعملية تعزيز الإبداع المنظمي في الشركة قيد البحث في حالة زيادة قيمة البعد الخاص بإدارة اللاتأكد بوحدة واحدة وبالشكل الذي ينسجم مع الفرضية الفرعية الثانية من بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى للبحث .

ج- إدارة الألتباس وتعزيز الأبداع المنظمي : بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين هذا البعد ومتغير الأبداع المنظمي على مستوى الأبعاد الممثلة له (٧٤٦). وما يعزز من قيمة وصحة هذه النتيجة هو معامل الانحدار الموجب بيتا الذي بلغت قيمته (٥١٨). مفسراً تغير بعد الألتباس ما نسبته (٥١,٨%) في حال تغيره بمقدار وحدة واحدة وبالإتجاه الطردي وبالمعنوية الأحصائية نفسها لتتأكد بذلك مرة أخرى صحة الفرضية الفرعية الثالثة من بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى التي تصف تزايد قدرة الشركة المدروسة على تعزيز حالات الأبداع لديها مع تنامي قدرتها على إدارة حالات الألتباس الناشئة عن تشخيص أدق لمجموعة المعايير التي تحكم المواقف التي تواجهها وتوافق أكبر حول التقيد بها ومحاولة بلوغها لفك الألتباس وتبديد مستوى الجهل التنظيمي فيها .

د- إدارة الغموض وتعزيز الأبداع المنظمي: سجلت نتائج تحليل معامل الارتباط الخطي البسيط على مستوى العلاقة بين هذا البعد من أبعاد الجهل التنظيمي والأبداع المنظمي هي الأخرى علاقة إيجابية تامة المعنوية (P=٠,٠٠٠) بينهما بعد أن بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٥٤٥)، وهذا ما أكدته قيمة معامل بيتا الموجبة (٤٣٩). بحيث أن التغير الأيجابي بمقدار وحدة واحدة في قيمة بعد إدارة الغموض تنعكس على تغيير قدرة المنظمة المدروسة على تعزيز حالات الأبداع فيها بنسبة (٤٣,٩%) وبالإتجاه الأيجابي الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من بين الفرضيات الفرعية الأربعة للفرضية الرئيسية الأولى للبحث بحيث عندما تتراد قدرة الشركة قيد البحث على تفسير المواقف التي تواجهها بشكل صحيح تنعكس على قدرة مقابلة أكبر على الأبداع . أما فيما يتعلق بنتائج إختبار العلاقة بين المتغيرين المستقل (إدارة الجهل التنظيمي) والمعتمد (تعزيز الأبداع المنظمي) على مستوى الأبعاد المعبرة عنهما مجتمعاً، فقد كانت هي الأخرى إيجابية الإتجاه بدليل معامل الارتباط الخطي بينهما (٧٣٦). وقيمة معامل بيتا الموجبة (٦٠٤). بالمعنوية الأحصائية التامة (P=٠,٠٠٠) لهذين المعاملين لتتأكد عندئذ العلاقة الطردية الموجبة بين المتغيرين المدروسين وصحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث بما حاولت التنبؤ به من قوة وإتجاه تلك العلاقة.

تعزيز الإبداع المنظمي					متغير الاستجابة (المعتمد)	
نتيجة الاختبار	المعنوية p	إحصاءة الاختبار t	معامل الأندار $\beta$	معامل الارتباط r	أبعاد المتغير التفسيري (المستقل)	
معنوي	.000	٨,٣٦٦	.٣٧٨	.٥٩٦	التعقيد	١
معنوي	.000	٩,٤٥٥	.٤٦٣	.٦٤٣	اللاتأكد	٢
معنوي	.000	١٢,٦١٧	.٥١٨	.٧٤٦	الألتباس	٣
معنوي	.000	٧,٣٣٤	.٤٣٩	.٥٤٥	الغموض	٤
معنوي	.000	١٢,٢٣٤	.٦٠٤	.٧٣٦	أدارة الجهل التنظيمي	

**\*جدول (٥)**  
نتائج إختبار فرضيات الارتباط

المصدر : أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها :

يحتاج الحكم النهائي على العلاقة السببية بين المتغيرات الى بناء نماذج إختبار سببية والتي تتجسد في نماذج الانحدار، وعلى هذا الأساس، يوضح جدول نتائج إختبار علاقات التأثير بين المتغير المستقل متمثلاً بأدارة الجهل التنظيمي وأبعاده الأربعة والمتغير المعتمد متمثلاً بتعزيز الأبداع المنظمي بأبعاده الخمسة مجتمعاً طبقاً لمنطوق كل فرضية فرعية منبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الآتي :

أ- إدارة التعقيد وتعزيز الأبداع المنظمي : أبدت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى التي يعرض الجدول (٦) مضمونها الذي يوضح التأثير المعنوي لبعد إدارة التعقيد في تعزيز الإبداع المنظمي بمستوى دلالة إحصائية تامة ( $P=0,000$ ) تؤكد العلاقة السببية المتوقعة بينهما وبالتالي معنوية معامل التحديد البالغ (٠,٣٥٥)، أي أن (٣٥,٥%) من قدرة الشركة المبحوثة على تعزيز الأبداع لديها يعود الى إدارتها الناجحة للتعقيد في ضوء حصر كافة المواقف والمتغيرات ومعالجتها بما يضمن تجاوز المشكلات والصعوبات التي تعترض مسيرتها وبما يؤكد صحة هذه الفرضية ومنطقية ما تضمنته من محتوى، أما الباقي من نسبة التفسير أو التحديد (٦٤,٥%)، فهي تعود الى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الإختبار والتي من بينها أبعاد الجهل التنظيمي الأخرى وعلى النحو الوارد لاحقاً.

ب- إدارة اللاتأكد وتعزيز الأبداع المنظمي : تختص هذه الفقرة بمناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية المبينة تفاصيلها في الجدول (٦)، إذ كشفت تلك النتائج معنوية تأثير بعد إدارة اللاتأكد في عملية تعزيز الأبداع المنظمي أيضاً، وبمعنوية إحصائية تامة كذلك تعكس معنوية معامل التحديد الذي بلغت نسبته (٤١٣). مفسراً بقيمة هذه النسبة تباين الإبداع المنظمي تبعاً لتباين قدرة الشركة المبحوثة على إدارة اللاتأكد ومحاولتها الإحاطة بالمعلومات الكافية والمطلوبة لمواجهة مختلف المواقف اليومية بما يؤدي الى تعزيز قدراتها الأبداعية وبما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، أما بخصوص مكملة

نسبة معامل التحديد البالغة (٥٨٧) ، فهي ترتبط بمتغيرات أخرى قد يكون البعدان الآخران لأدارة الجهل التنظيمي من ضمنها ، مما يستوجب دراستها على غرار ما تم في هذه الدراسة .

ج- إدارة الألتباس وتعزيز الأبداع المنظمي : فسرت إدارة الألتباس النسبة الأعلى من تباين المتغير المعتمد بدلالة معامل التحديد البالغة قيمته (٥٥٦) وبمعنوية إحصائية تامة (P=٠,٠٠٠) بما يؤكد العلاقة السببية الصحيحة التي جرى التنبؤ بها بموجب الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية للبحث، إذ يتوقع أن تزداد قدرة الشركة قيد البحث على تعزيز حالات الأبداع لديها بنسبة معامل بيتا البالغة قيمته (٥١٨) إذا أحسنت إدارتها لبعء الألتباس من بين أبعاد الجهل التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، وبما يثبت صحة هذه الفرضية كذلك في ظل وجود عوامل أخرى لم تدخل في بناء نموذج الأختبار.

د- إدارة الغموض وتعزيز الأبداع المنظمي : يوضح الجدول (٦) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية للبحث على مستوى علاقات الأنحدار أو التأثير، ويظهر من الجدول المذكور معنوية تأثير إدارة الغموض في الأبداع المنظمي تأثيراً تام معنوية إحصائية (P=٠,٠٠٠) في الشركة الخاضعة للبحث، وقد بلغت قيمة معامل التحديد أو التفسير (٢٩٨) مؤشراً بذلك أن ما نسبته (٢٩,٨%) من تباين الأبداع المنظمي في هذه الشركة سببه عوامل تتصل بقدرتها على إدارة الغموض عبر الوصول الى المعلومات

تعزيز الإبداع المنظمي					متغير الأستجابة (المعتمد)	
نتيجة الأختبار	قيمة المعنوية P	إحصاءة الأختبار F	معامل التحديد R <sup>٢</sup>	معامل الأنحدار β	أبعاد المتغير التفسيري (المستقل)	
معنوي	.٠٠٠	٦٩,٩٨٩	.٣٥٥	.٣٧٨	التعقيد	١
معنوي	.٠٠٠	٨٩,٤٠٦	.٤١٣	.٤٦٣	اللاتأكد	٢
معنوي	.٠٠٠	١٥٩,١٨٧	.٥٥٦	.٥١٨	الألتباس	٣
معنوي	.٠٠٠	٥٣,٧٩٢	.٢٩٨	.٤٣٩	الغموض	٤
معنوي	.٠٠٠	١٤٩,٦٦٦	.٥٤١	.٦٠٤	أدارة الجهل التنظيمي	الم والم

لات اليومية التي تواجهها وقدرتها على تفسير تلك المعلومات بصورة صحيحة وتبديد الغموض المحيط بها، وهذا يعني صحة ما تنبأت به هذه الفرضية حول العلاقة السببية المتوقعة بين المتغيرين

جدول (٦)  
نتائج إختبار فرضيات التأثير

المصدر : أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)



وبعد عرض نتائج إختبار فرضيات البحث الرئيسة وتفرعاتها على مستوى العلاقات المحددة بالأرتباط والأنحدار، تتبين العلاقة المعنوية بين متغيري الجهل التنظيمي بأبعاده و الإبداع المنظمي بأبعاده على ما هي عليه من نتائج يوضحها الجدول (٦) كذلك ، وبما يثبت صحة فرضيات البحث جميعها والتي تصف تزايد قدرة الشركة المبحوثة على تعزيز حالات الأبداع لديها مع تنامي قدرتها على إدارة حالات الجهل الناشئة عن تشخيص دقيق لمجموعة المعايير التي تحكم المواقف التي تواجهها وتوافق أكبر حول التقيد بها ومحاولة بلوغها لتبديد مستوى الجهل التنظيمي فيها، في ظل الرصد الصحيح للمعلومات المحيطة بالمواقف والمشكلات وتفسيرها بشكل صحيح ثم العمل على توليد أفكار إبداعية جديدة ترفع من مستوى الأداء لديها.

#### رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

تهتم هذه الفقرة بتقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات أستناداً الى النتائج التي توصل اليها البحث وكالاتي:

##### ١ - الاستنتاجات

- أ- حققت إدارة الجهل التنظيمي وتعزيز الإبداع المنظمي أوساطا حسابية عالية تفوق قيمة الوسط الفرضي بحسب إجابات عينة البحث مما يؤشر أهمية هذه المتغيرات للشركة
- ب- تبين أن هناك توجه لإدارة الجهل التنظيمي في شركة الفارس العامة مجتمع البحث وأن هذا التوجه يعود مردودة الى اهتمام هذه الشركة بإدارة ( التعقيد، اللاتأكد، الالتباس، والغموض ).
- ج- ظهر أن هناك مستويات جيدة لتعزيز الأبداع في شركة الفارس العامة مجتمع البحث، وأن هذه المستويات التي ظهرت نتيجة لاهتمام الشركة بـ ( الدعم المنظمي، ثقافة المنظمة، نمط القيادة، البيئة الداعمة، أملاك الموارد الضرورية ) .
- د- تبين أن الإدارة العليا لشركة الفارس العامة تستعمل أبعاد إدارة الجهل التنظيمي المتمثلة بـ ( التعقيد، اللاتأكد، الالتباس، والغموض ) مجتمعة في تعزيز الإبداع المنظمي لها، أكثر مما لو استعملت تلك الأبعاد بشكل منفرد، وهذا يؤكد أستنتاجاً منطقياً على وجود ترابط وتكامل بين هذه الأبعاد ينعكس دورة بشكل أكبر بالأسلوب الجمعي، مما لو استعملت بشكل منفرد لتعزيز الإبداع المنظمي في عملها الصناعي .
- هـ- تبين أن الإدارة العليا لشركة الفارس العامة وظفت أبعاد إدارة الجهل التنظيمي المتمثلة بكل من ( التعقيد، اللاتأكد، الالتباس، والغموض ) مجتمعة في أحداث التأثير في تعزيز الأبداع المنظمي لها، أكثر من اعتمادها على كلاً منها بشكل منفرد أ مستقل عن الآخر .

##### ٢- التوصيات

- أ - ضرورة تبني الشركة المبحوثة أطار شامل لعملية إدارة الجهل التنظيمي بأبعاده كافة والعمل على نشر ثقافة إدارة الجهل في الشركة وتوفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية إدارة الجهل في تعزيز فرص الأبداع ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل أبعاد عملية إدارة الجهل التنظيمي على مستوى الشركة وأقسامها ومعاملها ووحداتها.
- ب - توعية المديرين والأفراد العاملين من مختلف المستويات الإدارية على حد سواء بالمزايا والمنافع التي يمكن للشركة أن تجنيها إذا ما قامت بإدارة جهلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال إعداد الدورات التدريبية والندوات وعقد ورش العمل التي توضح الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وزيادة قدراتهم على استخدامها بالشكل الصحيح .

ج - التوجه لبناء قاعدة معلومات شاملة ومرمزة يمكن للأفراد الوصول اليها للحصول على المعرفة المفيدة لمواجهة الازمات أو حل المشكلات، بما يدعو الى ان أي شئ يظهر يتحول الى أنظمة معلومات تتاح بحرية للأفراد العاملين .

د- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال، عن طريق السماح للموظفين بأبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرووسين، واعتماد سياسة الباب المفتوح التي تعني من حق الموظف مقابلة الادارة العليا ومناقشتهم في أي أمر من أمور العمل وفق الضوابط والأصول الادارية، فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرووسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الابداعية أن تطرح .

هـ- إسناد المواقع القيادية والادارية المهمة في الشركة لذوي المؤهلات العلمية والفنية العالية، ومن حملة الشهادات العليا، من أجل الإفادة من خبراتهم المتراكمة وأفكارهم المتجددة والمسايرة للتطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم في إطار التفاعل مع من هم في المستويات الدنيا من التنظيم في صنع القرار وعمليات حل المشكلات. وإن لا يكتفي للمدراء بأدارة الجهل في الشركة من خلال نشر المعرفة التنظيمية على ضوء خريطة المعرفة. وإنما من خلال إشراك جميع المستويات التنظيمية في عملية حل المشكلات .

و - استحداث قسم إدارة للإبداع، يعنى بالمبدعين لدراسة كيفية الاستفادة منهم و العمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية، والعمل على إنشاء ما يسمى بنك " الأفكار"، على أن يتولى الإشراف عليه لجهة مركزية عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة و تتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال .

#### قائمة المصادر

أ - المصادر العربية:

(١) الحسيني، بشرى عباس محمد، (٢٠٠٧)، "عملية التعلم المنظمي وأثرها في الأبداع المنظمي"، دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

(٢) سمث، جيل بيري وشالي كرستينا، (٢٠٠٣)، "الجانب الاجتماعي للإبداع: منظور شبكي اجتماعي ساكن وديناميكي"، ترجمة دكتور مازن بن فارس رشيد، مجلة الادارة العامة، الرياض، مجلد (٤٤)، العدد (١).

(٣) شنيتر، عبد الرحمن طاهر، (٢٠١٣)، "تفعيل الأبداع المنظمي بأعتماد بعض أبعاد نوعية حياة العمل- بحث تطبيقي في ديوان وزارة التخطيط"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

(٤) الطروانة، حسين أحمد وعريقات، أحمد يوسف وعبد الهادي، توفيق صالح والعرموطي، شحادة، (٢٠١٢)، "نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.

(٥) العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٧)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

(٦) ألعبيدي، بشار محمد والعزاوي، سحر احمد (٢٠١٠) "الإبداع المنظمي واثره في تحسين جودة المنتج"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد(٨٤).

(٧) العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٤)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الوائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

(٨) فهيمة، بديسى ووسام، شيلي ورزق الله، حنان، (٢٠١١)، "تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات: ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة و تجارب وطنية و دولية"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

٩) القريوتي، محمد قاسم، (٢٠١٢)، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الأنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، عمان، الأردن.

١٠) الليثي، محمد بن علي بن حسن، (٢٠٠٨)، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الأبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدراس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه أم القرى السعودية.

١١) المعموري، علية جاسم محمد ناصر، (٢٠٠٤)، "أثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع" دراسة تحليلية في الكليات الأهلية ببغداد"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه بغداد.

١٢) الملوك، جلال سعد، (٢٠٠٢)، "اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي"، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعه الموصل.

١٣) موسى، غانم فنجان، (١٩٩٠)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الراية للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، بغداد

#### ب - المصادر الاجنبية:

١٤) Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby and M. Herron. (١٩٩٦) "Assessing the work environment for creativity". The Academy of Management Journal vol.٣٩, No. ٥

١٦) Berthon, P. & Mulberry, J. M. And Pitt, L. F. (١٩٩٩), To Serve Or Create? Strategy Orientations Towards Customers and Innovation, California Management Review, Vol. ٤٢, No. ١

١٨) Drucker, P., (١٩٩٨), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, November - December. VOL. ٧٦, No. ٦.

٢٠) Gross, M. (٢٠٠٧), 'The Unknown in Process: Dynamic Connections of Ignorance, Non-Knowledge and Related Concepts,' Current Sociology, vol. ٥٥ no. ٥

٢١) Kotler, Philip, (٢٠٠٠), "Marketing Management", the millennium ed, prentice- Hall Inc. New Jersey, U.S.A.

٢٢) Lampikoski, Kari., & Emden, Jack., (١٩٩٦), "Igniting Innovation: Inspiring Organizations by Managing Creativity", England, John Wiley & Sons.

٢٣) Mata, F. J., W. L. Fuerst, and J. B. Barney, (١٩٩٥) "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis", MIS Quarterly, Vol. ١٩, No. ٤

Mohammed , Fathiya Abubaker , (٢٠١٢) . The Rol of organizational culture in organizational innovation in higher education institution - A Study of Libyan Public Universities , Australian Journal of Basic and Applied Sciences , vol .٦ , No .٥

٢٥) Oxford English Dictionary (OED) (٢٠٠٣), Oxford University Press, Oxford. (Available at: <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/٧٧٨٣٣٨٦.stm> Last accessed).

٢٦) Roberts, Joanne ,(٢٠١٢), Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown, Northumbria University, UK

- 27) Simon, H. A., (1981) "**The Architecture of Complexity**", in The Sciences of the Artificial, second edition.
- 28) Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N., (1997), "**Organizational Behavior**", 7<sup>th</sup> Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 29) Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, (2000), "Management" 8<sup>th</sup> ed, New Jersey, Pearson: Prentice Hall
- 30) Witte MH, Crown P, Bernas M et al. (2008) **Lessons learned from ignorance: The curriculum on medical (and other) ignorance**. In: Vitek B and Jackson W (eds) **The Virtues of Ignorance: Complexity, Sustainability, and the Limits of Knowledge**. Lexington, KY: University of Kentucky Press.
- 31) Zack, Michael H. (1999), **Managing Organizational Ignorance, Knowledge Directions**, vol. 1, Summer, Available at : [http:// web.cba.neu.edu/~mzack/articles/orgig/orgig.htm](http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/orgig/orgig.htm)