



The Role Of Knowledge Management Infrastructure In Limit of Organizational Ignorance - An Analytical Study Of The Opinions Of A Number for Employees In The Directorate Of Najaf Municipality.

دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عدد من العاملين في
مديرية بلدية النجف الاشرف

*م.د. رافد حميد الحدراوي *م.د. سجاد محمد الجنابي *م كوثر حميد الموسوي

Abstract

The purpose of this research is to Aims the reality of organizational ignorance in the Directorate of Najaf Municipality, as well as to identify the role played by investment in knowledge management infrastructure in limit of the ignorance of the organization in question. The Directorate of the Municipality of Najaf was chosen as a site to test the practical aspect of the research for its economic and service importance for the governorate. The questionnaire was selected as a main tool for collecting data, which included (36) items distributed on the two variables of research, (20) a question for the independent variable Knowledge management infrastructure in its dimensions(Organizational structure, organizational culture, information technology, human resources, and leadership), And (16) a question for the variable dependent organizational ignorance in its dimensions (complexity of ambiguity, Equivocality , and uncertainty). The research uses structural equation modeling (SEM) to validate the validity of the model and to test hypotheses. The research found a number of conclusions, the most important of which was the positive effect of knowledge management structures on organizational ignorance at the macro level, And the dimensions level, organizational Structure ,organizational culture, and leadership. While the information technology employed by the Directorate

of Investigation and the skills of accredited staff does not support the limit of ignorance in the Directorate of the investigation. The study recommended the need to adopt modern and sophisticated information technology to support the work of the Directorate as well as to develop the skills of the staff and give them new experiences.

المستخلص:-سعى البحث الى تشخيص واقع الجهل التنظيمي في مديرية بلدية النجف الاشرف ، فضلا عن التعرف على الدور الذي يلعبه الاستثمار في البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من حالات الجهل في المنظمة المبحوثة. وتم اختيار مديرية بلدية النجف الاشرف موقعا لاختبار الجانب العملي للبحث لأهميتها الاقتصادية والخدمية بالنسبة للمحافظة. إذ تم اختيار عينة مكونة من (213) موظفا موزعين على الأقسام والشعب المختلفة للمديرية (مدير، رئيس قسم، إداري، فني)، واعتمد البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، تضمنت (36) فقرة موزعة على متغيري البحث، بواقع (20) فقرة للمتغير المستقل البنى التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، والقيادة)، و(16) فقرة للمتغير المعتمد الجهل التنظيمي بأبعاده (التعقيد الغموض، الالتباس، واللاتأكد). واستخدم البحث نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) للتأكد من صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان أهمها وجود تأثير معنوي موجب للبنى التحتية لإدارة المعرفة في الجهل التنظيمي على المستوى الكلي، وعلى مستوى أبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والقيادة)، في حين إن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المديرية المبحوثة والمهارات العاملين المعتمدة لا تدعم الحد من الجهل في المديرية المبحوثة. وأوصى البحث بضرورة اعتماد تكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة تدعم عمل المديرية فضلا عن الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وإكسابهم خبرات جديدة.

الكلمات الدالة: البنى التحتية لإدارة المعرفة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، القيادة، الجهل التنظيمي، التعقيد، الغموض، الالتباس، اللاتأكد.

المقدمة : بما أن اقتصاد اليوم أصبح اقتصاد المعرفة وتحركه المعلومات، فإن الحاجة إلى بنى تحتية فعالة لإدارة المعلومات والمعرفة في جميع المنظمات أصبحت ضرورة حتمية . وإدارة المعرفة تجمع بين ثلاث موارد تنظيمية أساسية (الأفراد ، العمليات، والتقنيات) التي تمكن المنظمة من استخدام وتبادل المعلومات (Abbas,2015:13). ومن شأن الاستثمار الفعال في البنى التحتية لإدارة المعرفة وتنفيذه بشكل صحيح، بحيث تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ من المنظمة، يسهم في الحد من الجهل التنظيمي،ومما لاشك فيه إن اغلب منظماتنا اليوم تعاني من البطيء في انجاز أعمالها وخصوصا

المنظمات الخدمية ومنها مديرية بلدية النجف الاشرف (ميدان البحث)، وينتج هذا البطء بسبب نقص في المعلومات والمعرفة أو الاستخدام غير الصحيح لها وكذلك قد يكون نتيجة للجهل بتفاصيل بعض الأنشطة، ومن هنا تبرز الحاجة الماسة إلى الاستثمار الفعال في البنى التحتية لإدارة المعرفة والتي يمكن من خلالها استثمار الوقت الضائع في البحث عن المعلومات اللازمة لمعالجة المشكلات الإدارية ومتابعة تنفيذ حاجات الزبائن. ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على بيان طبيعة ونوع العلاقة بين الاستثمار في البنى التحتية لإدارة المعرفة والجهل التنظيمي، من خلال أربعة مباحث، اهتم المبحث الأول بمنهجية البحث، فيما تضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث فخصص للجانب التطبيقي، وجاءت الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث في المبحث الرابع. والأخير.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن البنية التحتية لإدارة المعرفة في عصرنا الحالي تتميز بسمتين رئيسيتين هما: (الأولى) إن العديد من المنظمات تدمج البنى التحتية لإدارة المعرفة في فلسفة أعمالها مما يجعل ممارستها أكثر شيوعاً، وتكون عوامل النجاح أقل تميزاً وبالتالي تزداد الحاجة للاستثمار في البنية التحتية لإدارة المعرفة لكي تصبح أكثر تفوقاً، و (الثانية) إن المعرفة أصبحت متاحة و أكثر تطوراً، فضلاً عن صعوبة تمايزها، الأمر الذي يجعل البنية التحتية لإدارة المعرفة أكثر تعقيداً. ونتيجة لذلك، يبدو أن المنظمات التي يمكن أن تستحوذ على المعرفة ستملك المستقبل (Javadein et al, 2013: 543). وبما أن مديرية بلدية النجف الاشرف (ميدان تطبيق البحث) تمتلك كما هائلاً من المعلومات والمعارف المتراكمة على مر السنين، الأمر الذي يجعلها تعاني من صعوبة صعوبة تمايز هذه المعلومات والمعارف والاستفادة منها بالشكل الصحيح والوقت المناسب، لذا فإن الاستثمار في البنى التحتية لإدارة المعرفة هو أمر مفروض وضرورة حتمية لما له من انعكاسات على سرعة انجاز الأعمال. ومن هنا تبلورت فكرة البحث التي تمحورت حول التحقق من الدور الدقيق لمبادرات الاستثمار في البنى التحتية لإدارة المعرفة في مديرية بلدية النجف الاشرف ومدى مساهمتها في الحد من الجهل التنظيمي. وعليه يمكن إيجاز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1- ما مستوى تأكيد إدارة مديرية بلدية النجف الاشرف على أهمية الاستثمار في البنى التحتية لإدارة المعرفة؟.

2- ما هي البنية المعرفية الأكثر استثماراً في المديرية المبحوثة؟

3- ما مستوى اهتمام مديرية بلدية النجف الاشرف بتشخيص مستويات الجهل التنظيمي؟

4- ما هو مدى مساهمة الاستثمار في البنى التحتية في تقليل مستويات الجهل التنظيمي في مديرية بلدية النجف الاشرف؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمُن أهمية البحث الحالي في أهميته الميدانية من خلال مساهمته الجادة في تعريف إدارات وأقسام المديرية المبحوثة بتأثير البنى التحتية المختلفة في نجاح إدارة المعرفة ومدى انعكاسه على أداء المديرية. وتسليط الضوء على أنواع الجهل التنظيمي، فضلا عن إمكانية استفادة رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية عينة البحث مما يتوصل اليه البحث من نتائج وما يقدمه من توصيات من شأنها أن تسهل انسيابية تدفق المعلومات والمعرفة بسهولة ويسر للموظفين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يمكن الإدارات والأقسام المختلفة من تقديم أفضل الخدمات بفترات زمنية محدودة.

ثالثا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1-تحديد مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالبنى التحتية لإدارة المعرفة.
- 2-تشخيص مستوى الجهل التنظيمي في المديرية المبحوثة.
- 3-الكشف عن طبيعة ونوع العلاقة الرابطة بين الاستثمار في البنى التحتية لإدارة المعرفة والجهل التنظيمي.
- 4-التعرف على أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة الأكثر تأثيرا في الجهل التنظيمي.
- 5-تقديم نموذج معرفي مصحوبا بنتائج عملية وعددا من التوصيات المناسبة الى مسؤولي المديرية المبحوثة.

رابعا: المخطط الافتراضي للبحث

بالاعتماد على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، تم إعداد مخطط افتراضي للبحث، الشكل(1)، لتوقع مسارات العلاقة بين متغيرات البحث. ويوضح مخطط البحث مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي:

المتغير التفسيري: يتمثل بالبنى التحتية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية ، والقيادة)، واعتمد البحث في تحديد وقياس هذه الأبعاد مقياس كل من (wai et al,2011, Zaied,2012, Masa'deh,2016).

المتغير الاستجابي: يتمثل بالجهل التنظيمي بأبعاده الأربعة(التعقيد، الغموض، الالتباس، واللاتأكد) اعتمادا على مقياس (zack,1999:39).

خامسا: فرضيات البحث

في ضوء اهداف البحث وتساؤلاته ومخططة الافتراضي صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنى التحتية لادارة المعرفة والجهل

التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاد البنى التحتية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبنى التحتية لادارة المعرفة في الجهل التنظيمي

على المستوى الكلي.وتفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1.يؤثر الهيكل التنظيمي تأثيرا معنويا في الجهل التنظيمي.

2. تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً في الجهل التنظيمي.

3. تؤثر تكنولوجيا المعلومات تأثيراً معنوياً في الجهل التنظيمي.

4. تؤثر الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في الجهل التنظيمي.

5. تؤثر القيادة تأثيراً معنوياً في الجهل التنظيمي.

سادساً: مقياس البحث

اعتمد البحث مقاييس عالمية في قياس متغيراته ، بعد أن تم تكييف فقرات المقياس ليناسب البيئة العراقية ثم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين (الخبراء) في مجال الاختصاص والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم(انظر الملحق 1) . والجدول (1) يبين فقرات المقياس والمصادر المعتمدة.

جدول(1) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	فقرات الاستبيان	المصدر المعتمد
البنية التحتية لإدارة المعرفة KMI	الهيكل التنظيمي	OS	1-4	(wai et al,2011, Zaied,2012, Masa'deh,2016
	الثقافة التنظيمية	OC	5-8	
	تكنولوجيا المعلومات	IT	9-12	
	الموارد البشرية	HR	13-16	
	القيادة	Lea	17-20	
الجهل التنظيمي OI	التعقيد	Com	21-24	zack,1999
	الغموض	Equ	25-28	
	الالتباس	Amb	29-32	
	اللاتأكد	Unc	33-36	

المصدر: إعداد الباحثين

سابعاً: حدود البحث

1.الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية ببلدية النجف الاشرف.

2. الحدود الزمانية:

تتمثل بمدة إعداد البحث عمليا في بلدية النجف الاشرف ، والتي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث و توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها والتي امتدت من شهر اب 2017 لغاية منتصف شهر تشرين اول 2017.

3. الحدود العلمية

حدد البحث علميا بما جاء بأهدافه وتساؤلاته.

ثامنا: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار بلدية النجف الاشرف مجتمعا للبحث الحالي كونها مرفقا خدميا بالدرجة الأولى فضلا عن أنها موردا اقتصاديا مهما في محافظة النجف الاشرف، وسعي مسئولى الدائرة قيد الدراسة للارتقاء بخدماتها كونها تعد واجهة المحافظة التي يرتادها سنويا الملايين من الزوار والسائحين المحليين والأجانب فضلا عن سكان المحافظة، الأمر الذي يترك انطبعا لدى الزائر حول نظافة وجمالية المحافظة من خلال عمل الدائرة قيد الدراسة، الامر الذي حفز الباحثين لاختيارها موقعا للجانب التطبيقي.

إذ تم توزيع (235) استمارة استبيان على الموظفين في بلدية النجف الاشرف، واسترجعت (221) استبانة، أي بنسبة استرجاع (94%)، وبعد فرز البيانات تم استبعاد (7) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، لتصبح الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (213) استمارة والتي مثلت عينة البحث.

وتجدر الإشارة إلى انه من اجل تحديد حجم العينة تم الاعتماد على طريقة جدول حجم العينة للباحثات (Krejcie & Morgan,1970:608). وعليه فان حجم العينة يجب أن يكون ($n \geq 169$) من أصل المجتمع البالغ (280) فردا ، ولهذا تم اختيار العينة عشوائيا ، وأصبح حجم العينة ($n=213$) فردا ، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولا: (المتغير المستقل) البنى التحتية لإدارة المعرفة

1- مفهوم البنى التحتية لإدارة المعرفة Knowledge management infrastructure

تعرف المعرفة التنظيمية بأنها نشاط منظم يحسن قدرة المنظمة على اكتساب وإشراك المعلومات والمعارف التي تؤدي الى نجاح المنظمة وتطورها وبقائها في ممارسة أعمالها لأطول مدة (Stevn&Mary,2005:23). وأيضا هي عملية تطوير الأدوات والعمليات وأنظمة العمل والهيكل التنظيمية وثقافة المنظمة بصورة واضحة لغرض خلق وتحسين واستخدام ومشاركة المعرفة في جميع مستويات المنظمة (Kreitner&Kinick,2007:378). وينظر (cunliffe,2008:110) للمعرفة التنظيمية على إنها النظم والأساليب التي تستخدمها الإدارة العليا في المنظمة لتبادل المعارف والخبرات في جميع أنحاء المنظمة. وتستثمر المنظمات في البنى التحتية لتطوير معرفتها وأيضا لتحفيز خلق

المعرفة داخل أقسامها المختلفة فضلا عن مشاركة المعرفة وحمايتها. و أنها تعد من اللبانات الضرورية في تحسين فعالية أنشطة إدارة المعرفة في المنظمة (Zaied,2012:2). وبطبيعة الحال فإن اهتمام منظمات الأعمال بالمعرفة التنظيمية واعتبارها احد الموارد التنظيمية الأساسية يأتي من تأثيرها الكبير على بقاء المنظمة في مزاولة أعمالها أو اضمحلال المنظمة وفشلها إن لم تستطع مواكبة التطورات المعرفية الكبيرة والمتسارعة. وإن مواكبة تلك التطورات المعرفية يتطلب الاستثمار في البنى التحتية لإدارة المعرفة، والتي يطلق عليها أحيانا بالعوامل التمكينية أو العوامل المؤثرة أو عوامل النجاح ، وهي الأنشطة أو الآليات التنظيمية العامة التي يمكن أن تحفز خلق المعرفة، وحمايتها ، و تسهل تبادلها في المنظمة (Shajera &Ahmed,2015:90).

وتمثل البنى التحتية لإدارة المعرفة احد عوامل النجاح الحرجة التي أن استثمارها منظمات الأعمال بالشكل الصحيح ستمكنها من تحقيق اسبقية تنافسية على غيرها من المنظمات المماثلة لعملها، فضلا عن انها ستتجنب الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والجهد وبالتالي تقليل التكاليف.

2-أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة Knowledge management infrastructure dimensions

تم الاعتماد على دراسات عدد من الباحثين أمثال (wai et al,2011) (Zaied,2012) (Masa'deh,2016) في تحديد أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة، والتي تضمنت خمسة أبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، والقيادة).

أ. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يشير الهيكل التنظيمي إلى العلاقات بين مكونات المنظمة، ويحدد كيفية تقسيم المهام الوظيفية بصورة رسمية وتجميعها وتنسيقها (Ahmadi et al,2013:62). ويتفق اغلب الباحثين على منظورين مختلفين للهيكل التنظيمي ، هما مركزية السلطة والرسمية في انجاز المهام. والفرق بين المركزية والرسمية يكمن في نهج إدارة المنظمة، إذ تركز المركزية على سلطة الإدارة إلى حد كبير، في حين تشير الرسمية إلى إجراءات العمل الموحدة في اتخاذ القرار. ولكل من المركزية والرسمية مزايا وعيوب في المنظمة، ويعتمد ذلك على الأهداف والغايات التنظيمية (Hamidi et al,2012:310). ويقود الهيكل الفعال لإدارة المعرفة إلى الإبداع والتعاون والتوافق داخل المنظمة. إذ غالبا ما تقيد المكونات الهيكلية التعاون ومشاركة المعرفة ، وبالتالي تكون عقبة تحول دون فعالية إدارة المعرفة (Ahmadi et al,2013:62).

ب. الثقافة التنظيمية Organizational culture

تعرف ثقافة المعرفة بأنها نوع من الثقافة التنظيمية التي تؤثر على خلق المعرفة وتبادلها والاستفادة منها بشكل كامل من أجل ازدهار منظمة. و أن الثقافة ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات تبادل المعارف بين الأفراد والجماعات والمنظمات العامة (Rabbi et al,2015:109) . وبشكل عام تعطي ثقافة المنظمة تقديرا كبيرا للمعرفة، وتشجع على خلقها، وتبادلها، وتطبيقها، وتعزز المناخ المفتوح للتدفق الحر للأفكار. ويمثل تطوير مثل هذه الثقافة التحدي الرئيسي لجهود إدارة المعرفة (Theriou et

al,2009:12). وتعد الثقافة العقبة الرئيسية التي تتعامل معها المنظمات من أجل خلق عمل ناجح قائم على المعرفة (Wong, 2005:269).

ت. تكنولوجيا المعلومات Information Technology

تعرف التكنولوجيا القائمة على المعرفة بأنها النظم التقنية داخل المنظمة، التي تحدد كيفية انتقال المعرفة في جميع أنحاء المنظمة وكيفية الوصول إليها. ومن أجل سلامة التنفيذ لتقنيات إدارة المعرفة يتطلب التأكد من أن موظفي المنظمة على دراية جيدة بالأهداف والغايات العامة للمنظمة، والكيفية التي يمكن أن تسهم بها هذه التكنولوجيا في نجاح أهداف المنظمة (Zaied,2012:2). وتسهم تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة بفعالية، إذ تمكن تكنولوجيات ذكاء الأعمال المنظمة من توليد المعرفة بشأن منافسيها والبيئة الاقتصادية الأوسع نطاقا، و توفر تكنولوجيا تطبيق المعرفة استخدام المنظمة لمعارفها (Chang& Chuang,2011:6171)

ث. الموارد البشرية The Human Resource

يركز الاستثمار بالموارد البشري على مدى تخصص الموظفين في مجال معين وإظهار القدرة على تطبيق تلك المعرفة للتفاعل مع الآخرين. إذ إن الأفراد هم المحور الأساس لتكوين وخلق المعرفة (Zaied,2012:2). وهم جزءا هاما من إدارة المعرفة ونجاح المنظمة لأنهم مصدر الإبداع والابتكار. وأن العديد من المنظمات الناجحة تستعد للاستثمار في موظفيها من أجل تعزيز رؤاهم وقدراتهم وخبراتهم في بيئة العمل. والأشخاص هم الفاعلون الذين يقومون بالعمل داخل المنظمة. وإن عملية خلق المعرفة ومشاركتها تتم من قبلهم، ولهذا السبب إدارة الأشخاص الذين لديهم قوة لخلق وتبادل معارفهم يعتبر هاما جدا (Karidou,2008:55).

ج. القيادة Leadership

تلعب القيادة دورا رئيسيا في ضمان نجاح أي مبادرة داخل المنظمة. ولا يمكن للمنظمات أن تغفل الدور الحاسم للقيادة في إدارة المعرفة (Karidou,2008:55). إذ اثبت العديد من الباحثين على أن القيادة لها دورا حاسما في تنفيذ أي مبادرة تخص ادارة المعرفة، وبالتالي فإن الهدف التنظيمي لإدارة المعرفة تحكمه الممارسات التي تنفذها القيادة (Wai et al,2011:756). وتعمل القيادة على تطوير استراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات التشغيلية لتحقيق النجاح. والاستراتيجيات بدورها تحدد رؤية المنظمة التي تتطلب موائمة إدارة المعرفة مع تكتيكات الأعمال لتقديم قيمة إدارة المعرفة إلى جميع المستويات التنظيمية، إن نجاح ذلك يتطلب قيادة من قمة المنظمة (Miklyaev,2013:19).

ثانيا: (المتغير المعتمد) الجهل التنظيمي Organizational Ignorance

1- مفهوم الجهل التنظيمي

يشير قاموس أكسفورد للجهل بأنه نقص في المعرفة أو المعلومات (OED, 2003:862). إذ يرتبط هذا المفهوم بالمعرفة، ووفقا للفلسفة الغربية فإن المعرفة هي الاعتقاد الحقيقي المبرر. أما الجهل يمكن

أن ينظر إليه على أنه غياب أو تشويه ذلك الاعتقاد الحقيقي المبرر (Roberts,2009:3) . وأيضاً يعرف (Harvey et.al,2001:449-468) الجهل بأنه عدم المعرفة ، وبالنسبة للمنظمات فالجهل هو عدم معرفة المقابل سواء كان منظمات منافسة أو مجهزين أو زبائن ، ويعتبر أكبر عائق أمام المنظمات و مصدر قلق لها . أما (zack,1999:37) فيعرف الجهل التنظيمي من خلال علاقته بأربعة مشاكل معرفية فريدة هي : (أولاً) عدم التأكد: يعني عدم وجود معلومات كافية.(ثانياً) التعقيد: وهو الاضطرار إلى معالجة مزيد من المعلومات حتى تتمكن من إدارته أو فهمه.(ثالثاً) الغموض: أي عدم وجود إطار مفاهيمي لتفسير المعلومات.(رابعاً) الالتباس: أي وجود عدة أطر مفاهيمية متنافسة أو متناقضة.

أما (Roberts,2013) فأشار إلى الجهل التنظيمي على أنه يتضمن عدة نقاط(أولاً) انه الجهل المتفشي بين كل أعضاء المنظمة أو الجهل النسبي بين الأعضاء في مختلف أجزاء المنظمة.(ثانياً) الجهل نسبة إلى المنظمات الأخرى والأطراف الخارجية، بما في ذلك المنافسين والموردين والزبائن.(ثالثاً)الجهل الناجم عن القرارات التنظيمية السابقة، مثل الاستثمار في تنمية المعرفة في مجال معين بالنسبة إلى آخر.(رابعاً) جهل الأفراد للمعرفة الفريدة من نوعها في المنظمة ويرتبط هذا الجهل بعدم معرفة نشاط المعرفة ونشرها من قبل المنظمة (Roberts,2013:219).

ويأخذ الجهل التنظيمي أربعة أنواع (Harvey et al,2001:452-457) هي:

(أ): **الجهل التعددي Pluralistic ignorance** : يتعلق بالحالات التي يحمل فيها الفرد آراء خاطئة عن الآخرين.

(ب): **الجهل الشعبي Populistic ignorance** : مرتبط بالجهل المشترك اجتماعياً ، الناشئ عن المعرفة الكاذبة المستلمة من البيئة الأوسع.

(ج): **الجهل الاحتمالي Probabilistic ignorance** : ينشأ من عدم قدرة الفرد على التعلم من التجربة الشاملة التي تتكون من سلسلة من الأحداث المنفصلة المتضمنة في سياقات مختلفة ومتغيرة. ويميل الأفراد إلى التفكير بطريقة خطية، مما يؤدي إلى الجهل الاحتمالي.

(د): **الجهل العملي Pragmatic ignorance** : ينشأ في بيئات متغيرة باستمرار ، بحيث لا يمكن الحصول على المعرفة في الوقت المناسب لاتخاذ قرار ذات جودة.

وفي ظل المتغيرات البيئية المتسارعة تكون منظمات الأعمال غير قادرة عن الإحاطة التامة بكل شيء، وإذا كانت قادرة على اكتساب أكبر قدر من المعرفة وإدارتها فهي غير قادرة على إدارة ما تجهله(الساعدي والكعبي،2015:294).

ويرى الباحثين ان الجهل التنظيمي يمكن أن يكون على ثلاثة أشكال هي:

الشكل الأول: يعد بمثابة أداة من أدوات التعلم التنظيمي، أي أن المنظمة التي ستقع في أخطاء عند ممارسة أعمالها نتيجة للغموض أو الالتباس أو التعقيد واللاتأكد، ستلجأ الى اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تجنبها الوقوع في الخطاء مرة أخرى.

الشكل الثاني: قد يكون الجهل التنظيمي مقصودا في المنظمة من قبل الإدارة العليا حول قضايا معينة تتطلب أن تبقى المعرفة والتفاصيل بعيدة عن المستويات الأدنى حرصا على سلامة موقف المنظمة من المنافسين مثلا.

الشكل الثالث: الجهل الذي يسود جميع المستويات الإدارية نتيجة لعدم المعرفة والتقصير من قبل المنظمة والعاملين فيها سواء كان مقصودا أو غير مقصود، الأمر الذي يتطلب معالجته تنمية قدرات وقابليات العاملين فضلا عن وجود قيادة داعمة وهيكل تنظيمي مرن وثقافة تنظيمية تشجع على التطور والإبداع من خلال تبني نظم تكنولوجيا حديثة ومتطورة.

2- أبعاد الجهل التنظيمي Organizational Ignorance Dimensions

تم الاعتماد على مقياس الباحث (Zack, 1999:39) في تحديد أبعاد الجهل التنظيمي، إذ اشتمل المقياس أربعة أبعاد هي (التعقيد، الغموض، الالتباس، واللاتأكد).

أ. التعقيد Complexity

يظهر التعقيد من خلال هيكل المنظمة، وطريقة تخزين المعلومات حول كيفية عمل المنظمة وعن شكل النظام الداخلي لها (Salingaros, 2014:18). إذ يعرف التعقيد على أنه وجود عدد كبير من العناصر ذات الصلة المعقدة، وتلك العناصر والحالات المعقدة ليست بالضرورة غامضة أو لا يمكن التنبؤ بها. لكنها تضم علاقات ومكونات متنوعة تتطلب النظر فيها في وقت واحد وهو أمر كبير جدا بحيث لا يمكن معالجته بسهولة. ويحصل التعقيد في المنظمات لكونها تضم عددا كبيرا من الموظفين المتميزين، والوظائف، العمليات، والوحدات التنظيمية، والعلاقات الهرمية (Zack, 1999:39).

2. الغموض Ambiguity: الغموض هو الحالة التي لا يعرف فيها الفرد وصف وظيفته وما هو متوقع منه. أي أن الموظف لا يعرف ما تتطلبه وظيفته التي ينبغي القيام بها، ولا يمكن أن يظهر الأداء المطلوب. بالإضافة إلى ذلك، في حالة الغموض تكون الأدوار، والواجبات والإنجازات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة ليست مفهومة تماما ولا يمكن افتراض نتائج سلوك الأفراد (Yeşiltaş, 2014:35).

3. الالتباس Equivocality

يشير الالتباس إلى وجود العديد من التفسيرات المتبادلة والمتضاربة للشيء نفسه. (Chang Tien, 2006:171). كما يصف الالتباس الحالات التي يوجد فيها اتفاق على مجموعة من المعايير الوصفية، ولكن يكون الاختلاف إما على حدودها، أو عند تطبيقها. وينشأ الالتباس نتيجة اعتماد مصادر معلومات غير موثوقة أو متضاربة، وقنوات اتصال صاخبة، وأهداف وتفضيلات مختلفة أو غامضة، وأدوار ومسؤوليات غير واضحة، أو مصالح سياسية متباينة (Zack, 1999:42). ومن أجل تخفيض حالة الالتباس يتطلب الأمر إيجاد وسائل أخرى للحصول على بيانات ومعلومات أكثر فاعلية، مثل المقابلات وجها لوجه، للتأكد من إن المعنى المنقول مناسباً. (Chang Tien, 2006:171).

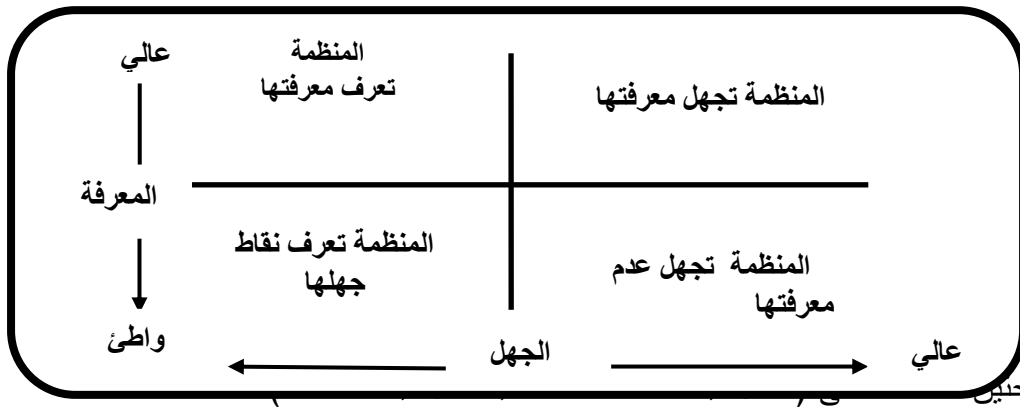
4. اللاتأكد Uncertainty

عدم التأكد يأتي من عدم وجود معلومات كافية لوصف الحالة الراهنة أو للتنبؤ بالحالة المستقبلية، والنتائج المفضلة، أو الإجراءات اللازمة لتحقيقها. وكثيرا ما تعاني المنظمات من عدم التأكد مثل الافتقار إلى معلومات كافية لاتخاذ قرار أو عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تعتمد عليها بعض القرارات (Arskaya et.al,2010:384)

وتجدر الإشارة إلى إن اللاتأكد يختلف عن الالتباس ، إذ أن اللاتأكد يستلزم الحصول على معلومات إضافية، في حين إن الالتباس يستلزم تبادل وجهات النظر الذاتية بين أعضاء المنظمة.

3- العلاقة بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والجهل التنظيمي

تجدر الإشارة إلى انه في أي منظمة من المنظمات تكون هنالك مساحات من المعرفة وأخرى من الجهل تتباين تبعا لطبيعة العاملين وإجراءات العمل، وإن هذه المساحات تنقسم إلى أربعة أقسام يعرضها الشكل (2).



المصدر: الباحثين

يتضح من الشكل أعلاه إن العلاقة بين المعرفة والجهل تنقسم إلى أربعة أقسام هي:

القسم الأول: (المجهول - المجهول) إي إن المنظمة تجهل عدم معرفتها (جهلها) وتحصل هذه الحالة عندما تكون المعرفة في مستوى منخفض والجهل في مستوى عالي. ويطلق عليه بالجهل المमित، ويعني وجود نقص تام بالمعرفة، إي إن المنظمة ليست على بينة بالمعرفة، وهذا النوع يكون مصدرا لحدوث المفاجآت. ولكي يصبح الموظفون أكثر وعيا بعمليات المنظمة وآليات المعرفة، يتطلب من الإدارة توفير الحوافز المناسبة للموظفين لتشجيعهم نحو العمل، وينبغي على الموظفين أن يكونوا قادرين على إنتاج معارف جديدة وبتشجيعوا نحو الابتكار.

القسم الثاني: (معروف - مجهول) إي إن الموظفين يجهلون الذي يعرفونه، و يتطلب الأمر منهم إن يظهروا القدرة اللازمة لإنتاج المعرفة الجديدة وأن يكونون على بينة من هذه القوة والاستفادة القصوى من كل فرصة لانجاز العمل بأفضل طريقة. ومن أمثلة هذا القسم هي المعرفة التي تحتويها ذاكرة المنظمة عندما يتقاعد المسؤولون عنها. وعندما تحتاجها المنظمة لا تحصل عليها. كذلك تقع ضمن هذا القسم عدم معرفة المهارات والمقدرات الضمنية في المورد البشري بسبب ضعف نظم إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى بذل جهود لاستثمار المهارات الموجودة.

القسم الثالث : (المجهول - المعروف) ويطلق عليه بالجهل الواعي. اي معرفة ما هو معروف عن حدود المعرفة. إذ هناك أشياء معينة تعلم المنظمة أنها لا تعرفها (تجهلها).

القسم الرابع والأخير: (المعروف - المعروف)، أي إن المنظمة على بينة ودراية تامة بحدود معرفتها، وإنها تستخدم هذه المعرفة في عملياتها اليومية (Roberts,2012). Israilidis et al,2013, ويمكن لممارسات إدارة المعرفة أن تساعد على توسيع حدود المعرفة بالمنظمة وبالتالي تقلل من الجهل في بعض مجالات أنشطة المنظمة . وعلاوة على ذلك يمكن لتقنيات إدارة المعرفة من خلال توسيع نطاق الحصول على المعرفة القائمة ، أن تضمن توزيع عادل للمعرفة وبالتالي تقلل من حالات الجهل عبر المنظمة (Roberts,2009:2).

المبحث الثالث: بناء نماذج متغيرات البحث واختبار الفرضيات

من اجل قياس صدق البناء لمقياس البحث تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي بالاعتماد على أسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) (Structural Equation Modeling) ، وذلك لأنها تترك للباحث إمكانية التحري من العلاقة بين متغيرات البحث مرة واحدة ، فضلا عن تحديد مدى توافق الأنموذج للبيانات من خلال عدد من مؤشرات حسن المطابقة (الكبيسي ، 2012: 47) وسيتم استخدام أسلوب (SEM) بالاعتماد على برنامج (AMOS v.20).

أولاً: بناء نماذج متغيرات البحث

من اجل بناء نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) يتطلب بناء نماذج افتراضية لمتغيرات البحث، إذ إن النموذج الفرضي لمتغيرات البحث يتكون من متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل يتمثل بالبنى التحتية لإدارة المعرفة بأبعاده الخمسة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية ، والقيادة) والمتغير التابع هو الجهل التنظيمي بأبعاده الأربعة (التعقيد ، الغموض، الالتباس، واللاتأكد). وتتم عملية بناء نماذج متغيرات البحث في ضوء مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول(2).

جدول(2) مؤشرات حسن المطابقة اعتمادا نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

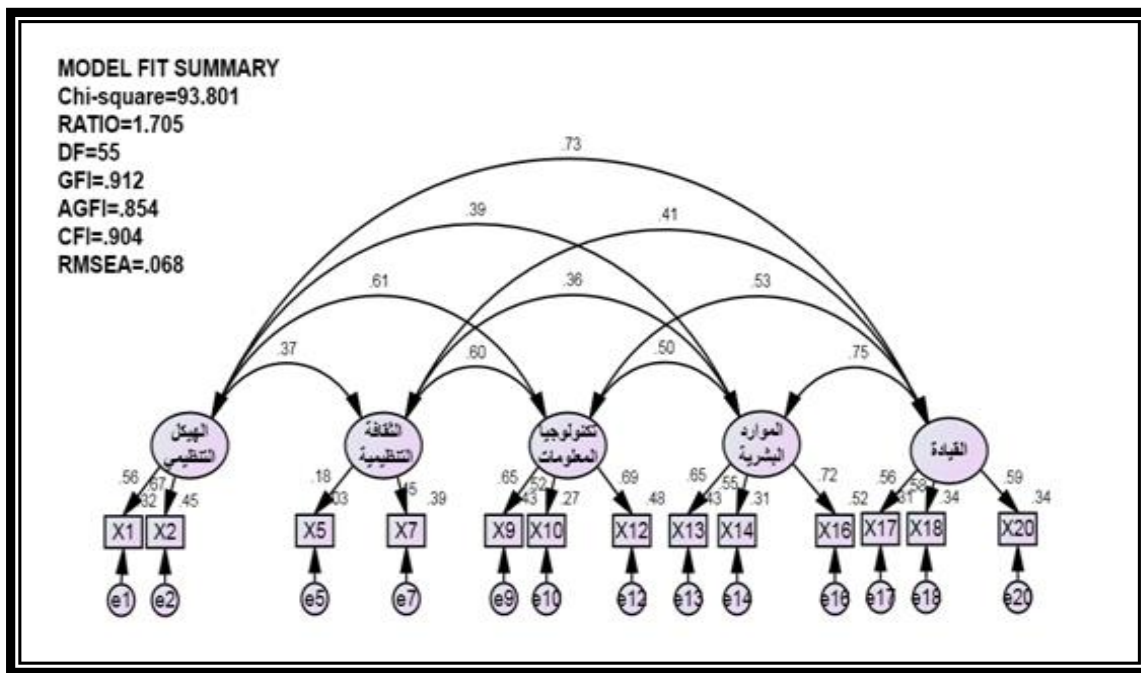
المؤشر	القاعدة
(Chi-square)	أن تكون غير دالة وتشير القيمة العالية الى تطابق غير حسن
نسبة قيمة (Chi-square/df)	اقل من 5 %
جودة المطابقة (GFI)	(GFI> 0.90)
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	(AGFI>0.90)
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA) (0.05-0.08)

المصدر : الحدراوي ،حامد كريم(2013) ، الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تنبي مفهوم رأس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

وان تحقيق المؤشرات أعلاه في نموذج القياس يتطلب حذف بعض فقرات الاستبيان والإبقاء على الفقرات الأخرى التي تسهم في تحقيق مؤشرات جودة المطابقة.

1.بناء انموذج متغير البنى التحتية لإدارة المعرفة

يعرض الشكل (3) نموذج متغير البنى التحتية لإدارة المعرفة والذي يتكون عشرون فقرة موزعة على إبعاده الخمسة (الهيكـل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، والقيادة). بواقع أربع فقرات لكل بعد. والنموذج مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد ان تم حذف سبعة فقرات.



الشكل(3) أنموذج متغير البنى التحتية لإدارة المعرفة

المصدر: الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS v.20

كما يتبين من النتائج الواردة في الجدول(3) إن كافة تقديرات الأنموذج هي معنوية تحت مستوى(0.001< p) وأيضا قيم C.R. هي أعلى من (1.96) .

الجدول(3) تقديرات انموذج متغير البنى التحتية لإدارة المعرفة

Items	Estimate	S.E.	C.R.	P		Estimate	S.E.	C.R.	P
e2	.388	.082	4.731	***	e16	.413	.078	6.635	***
e1	.437	.067	6.571	***	e14	.563	.077	5.310	***
e7	-.445	1.069	-.416	***	e13	.421	.066	7.333	***
e5	.920	.108	8.518	***	e20	.609	.087	6.358	***

e12	.581	.095	6.131	***	e18	.488	.070	6.996	***
e10	.593	.077	7.733	***	e17	.452	.062	7.001	***
e9	.650	.098	6.635	***					

المصدر: الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS v.20

2. بناء نموذج متغير الجهل التنظيمي

يعرض الشكل (4) نموذج متغير الجهل التنظيمي والذي يتكون ستة عشر فقرة موزعة على اربعة ابعاد (التعقيد، الغموض، الالتباس، واللاتأكد). بواقع أربع فقرات لكل بعد.اذ ان النموذج مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد ان تم حذف ثلاث فقرات.

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS v.20

كما يتبين من النتائج الوارد في الجدول (4) إن كافة تقديرات الأنموذج هي معنوية تحت مستوى ($p < .001$) وأيضا قيم $C.R.$ هي اعلى من (1.96) .

الجدول (4) تقديرات انموذج متغير الجهل التنظيمي

Items	Estimate	S.E.	C.R.	P		Estimate	S.E.	C.R.	P
e24	.664	.097	6.853	***	e31	.588	.081	7.298	***
e22	.426	.056	7.622	***	e30	.509	.075	6.756	***
e21	.654	.086	7.585	***	e29	.690	.090	7.640	***
e28	.763	.092	8.323	***	e36	.560	.081	6.893	***
e27	.782	.093	8.367	***	e34	.437	.074	5.885	***
e26	.683	.083	8.273	***	e33	.430	.087	4.916	***
e25	.457	.056	8.098	***					

المصدر: الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS v.20

ثانيا: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات البحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (AMOS v.20) وكالاتي:

1.الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البنى التحتية لادارة المعرفة والجهل التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى ابعاد البنى التحتية.وكما في الجدول (5).

الجدول (5) ملخص العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث

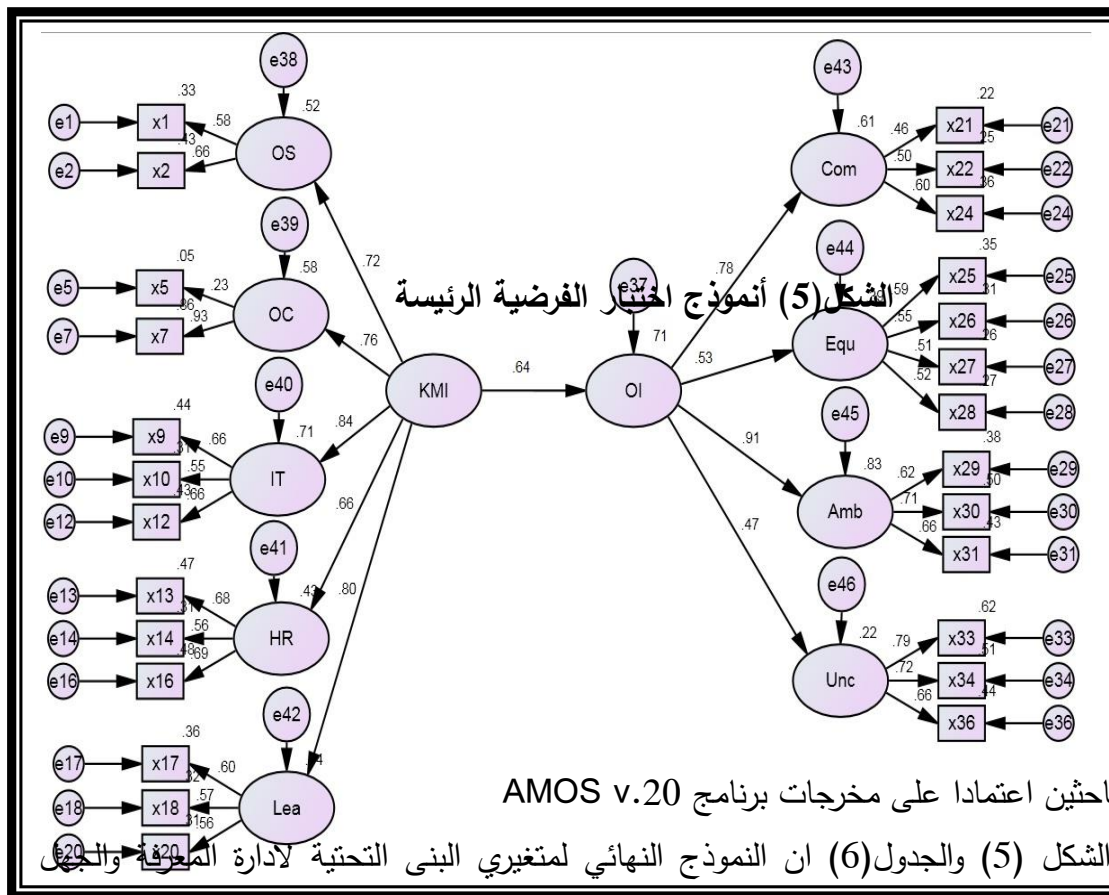
المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد (الجهل التنظيمي) OI	مستوى المعنوية
الهيكل التنظيمي OS	0.63	0.000

0.000	0.72	الثقافة التنظيمية OC
0.000	0.78	تكنولوجيا المعلومات IT
0.000	0.79	الموارد البشرية HR
0.000	0.91	القيادة L
0.000	0.86	البنى التحتية لإدارة المعرفة KMI

المصدر: الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v20

عند النظر الى النتائج الواردة في الجدول (5) يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والجهل التنظيمي على المستوى الاجمالي ومستوى الابعاد الفرعية. وبهذا تثبت صحة الفرضية الاولى.

2.الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للبنى التحتية لإدارة المعرفة في الجهل التنظيمي على المستوى الكلي. واختبار هذه الفرضية تم تصميم نموذج يبين العلاقة بين المتغير المستقل البنى التحتية لإدارة المعرفة والمتغير التابع الجهل التنظيمي، وكما يظهر في الشكل (5).



يتضح من الشكل (5) والجدول (6) ان النموذج النهائي لمتغيري البنى التحتية لإدارة المعرفة والجهل التنظيمي المكون من ستة وعشرون فقرة تشير نتائجه الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبنى التحتية لإدارة المعرفة في الجهل التنظيمي. فضلا عن ان جميع تقديرات انودج اختبار الفرضية الاولى هي تقديرات معنوية بمستوى ($p < .001$) وايضا قيم C.R. هي اعلى من (1.96). وهذا يدل على قبول الفرضية.

الجدول (6) تأثير البنى التحتية لإدارة المعرفة في الجهل التنظيمي

Var.			Estimate	S.E.	C.R.	P
OI	<----	KMI	.64	.113	5.66	***

المصدر: الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS v.20

3.الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر البنى التحتية لإدارة المعرفة من خلال ابعادها تأثيرا معنويا في الجهل

التنظيمي. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- يؤثر الهيكل التنظيمي تأثيرا معنويا في الجهل التنظيمي.

ب-تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا معنويا في الجهل التنظيمي.

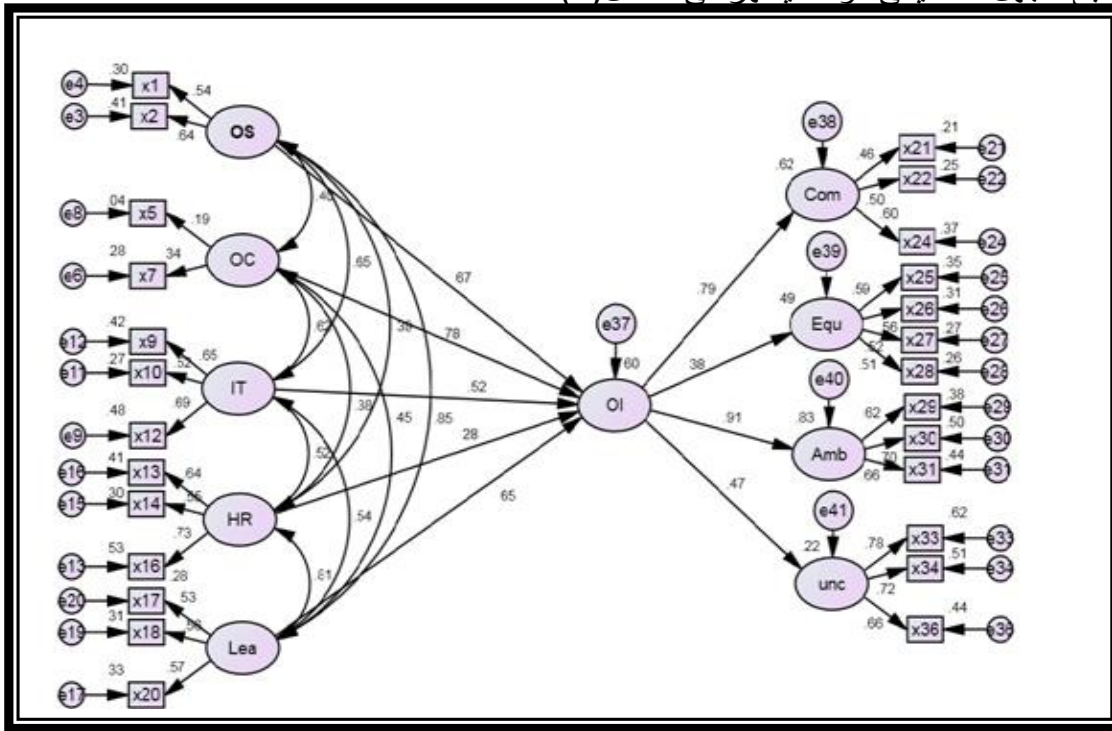
ت- تؤثر تكنولوجيا المعلومات تأثيرا معنويا في الجهل التنظيمي.

ث- تؤثر الموارد البشرية تأثيرا معنويا في الجهل التنظيمي.

ج- تؤثر القيادة تأثيرا معنويا في الجهل التنظيمي.

ومن اجل اختبار هذه الفرضيات تم بناء نموذج يبين طبيعة العلاقة بين ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة

والمتمغير التابع الجهل التنظيمي، وكما يظهر في الشكل(6).



الشكل (6) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS v.20

يتضح من الشكل (6) والجدول (7) ان النموذج النهائي لابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة والجهل التنظيمي المكون من ستة وعشرون فقرة تشير نتائجها الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبنى التحتية لإدارة المعرفة في الجهل التنظيمي على مستوى ابعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والقيادة). فضلا عن ان جميع تقديرات انودج اختبار الفرضية الثانية للابعاد الثلاثة هي تقديرات موثوقة بمستوى معنوية ($p < .001$) وأيضا قيم C.R. هي أعلى من (1.96). فيما جاءت تقديرات بعدي (تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية) غير معنوية. وهذا يدل على قبول الفرضية الثانية على مستوى أبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والقيادة). ورفضها على مستوى بعدي (تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية).

الجدول (7) تأثير ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة في الجهل التنظيمي

Var.			Estimate	S.E.	C.R.	P
OI	<---	OS	.67	.051	13.14	***
OI	<---	OC	.78	.081	9.62	***
OI	<---	IT	.52	.077	6.75	.073
OI	<---	HR	.28	.036	7.78	.211
OI	<---	L	.65	.129	5.41	***

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS v.20

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين إن الجهل التنظيمي قد يكون مقصودا من قبل الإدارة العليا في بعض الجوانب التي تتطلب سرية المعلومات أو في بعض الجوانب الحساسة أو التنافسية التي تريد المنظمة ان تخفيها خوفا من تسربها الى المنافسين.
2. تبين وجود علاقات ارتباط معنوية بين البنى التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة والجهل التنظيمي.
3. اتضح أن للبنى التحتية دور واضح وهام يمكن للمنظمة من خلالها أن تحد من حالات الجهل وما يصاحبه من قد غموض يعرقل انسيابية سير العمليات داخل المنظمة.
4. تبين أن المنظمة المبحوثة يمكنها التغلب على الحالات التي تقود لظهور الجهل التنظيمي عبر التعقيد، اللاتأكد، الغموض والالتباس من خلال الاعتماد على هيكل تنظيمي متطور وترسيخ ثقافة

تنظيمية فعالة وقيادة إدارية متميزة قادرة على تحسين طبيعة العمل التنظيمي وزيادة التجانس بين العاملين وتسهيل عملية نشر المعرفة والتعلم والاتصال والتفاعل الذي يحصل إنشاء أداء الأعمال بصورة تقود لتحقيق جميع الأهداف التنظيمية بفترة زمنية قصيرة.

5. إن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المنظمة المبحوثة غير فعالة بما يكفي للحد من حالات الجهل السائدة في ممارسة الأعمال اليومية. إذ أنها لا تدعم الاتصالات بشكل فعال بين الموظفين الأقسام المختلفة.

6. إن أغلب المهارات التي يمتلكها الموظفين في المنظمة المبحوثة لا تمكنهم من التغلب على حالات الغموض والالتباس التي تحصل إنشاء مزاوله الأعمال اليومية.

7. إن الأساليب التي تتبعها المنظمة المبحوثة في تشجيع موظفيها على المشاركة في اتخاذ القرارات غير فعالة في مساعدة العاملين للتخلص من الحالات المعقدة والمواقف التي تتسم باللاتأكد. نتيجة التغييرات السريعة تحدث بالإجراءات والعمليات والتعليمات.

ثانياً: التوصيات

1. التأكيد على ضرورة البحث المستمر عن تكنولوجيا معلومات متطور تتوافق مع ما يملكه عاملها من قدرات لغرض الحد من تعقيد العمليات الداخلية، والابتعاد عن الغموض والالتباس الذي يواجه الموظفين أثناء تنفيذ توجيهات الإدارة العليا بدقة.

2. توجيه الإدارة بدعم تكنولوجيا المعلومات المتطورة وذلك لغرض تحفيز عاملهم على تبادل المعلومات والمعرفة التي يملكونها بين الأقسام والوحدات وتشجيعهم على التواصل المستمر وذلك لغرض الحيلولة دون ظهور المشاكل التي تحد من أداء العمل التنظيمي.

3. إثارة اهتمام القيادات الإدارية على ضرورة تحديد العاملين الذين يمتازون بمقدرة وقابلية بسيطة وذلك تمهيدا لإدخالهم بدورات مركزة لغرض تحسين قابلياتهم ومهاراتهم للتأكد من قدرتهم على إنجاز مهامهم وفق الخطط المرسومة من قبل الإدارة العليا بأوقات محددة سلفاً.

4. تشجيع الإدارة العليا على ضرورة عدم بقاء العاملين في أداء مهام محددة لفترة طويلة والعمل على تدويرهم ضمن الأقسام وذلك لضمان اكسابهم معلومات ومعرفة وخبرات متنوعة ومهارات مختلفة تمكنهم من أداء أي مهمة جديدة يكلفهم بها المدير المباشر.

5. تشجيع الموظفين على الاشتراك الجدي باتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم المباشر دون الرجوع مسؤوليهم لغرض إيجاد حلول سريعة للمشاكل التي تحدث بصورة غير متوقعة والحد من الغموض والتعقيد في العمل الإداري.

6. إعادة النظر ببرامج تقييم الأداء والعمل على مكافئة العاملين الذي يمتازون بجهود استثنائية وتشجيع الآخرين على العمل والالتزام بدقة وفق توجهات الإدارة العليا وبما يسهم بمعالجة الحالات الطارئة.

المصادر : Reference

1. الحدراوي، حامد كريم(2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
2. الساعدي، مؤيد، والكعبي، نعمة اشلية علي،(2015)،اختبار واقع منظمات الاعمال العراقية في اطار فلسفة الجهل التنظيمي،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد7،العدد 13.
3. الكبيسي، صلاح الدين عواد،(2012)، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 67.
4. Ahmadi ,Ali Akbar; Momeni ,Mansoor; Ahmadi ,Farokh;(2013); Required Infrastructures For Implementation Of Knowledge Management System In The Masjedsoleyman Oil And Gas Production Company; Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business Institute Of Interdisciplinary Business Research Vol 5, No 2(60–72).
5. Abbas ,Kabiru Dahiru ;(2015);Knowledge Management Strategies And Practices In Nigerian Agricultural Research Institutes;Doctor Thesis,School Of Social Sciences, College Of Humanities, University Of Kwazulu–Natal, Pietermaritzburg Campus, South Africa
6. Chang ,T–C; Chuang ,S–H ; (2011); "Performance Implications Of Knowledge Management Processes: Examining The Roles Of Infrastructure Capability And Business Strategy";Expert Systems With Applications (38)Pp: 6170–6178.
7. Cunliffe , Ann L . (2008) ; "Organization Theory" ; First Edition, London.
8. Chang, Andrew.S., Tien, Chih–Chiang, (2006); "Quantifying Uncertainty And Equivocality In Engineering Projects". Construction Management And Economics 24(2), 171-184.

9. Chang ,Tin-Chang; Chuang ,Shu-Hui;**(2011); Performance Implications Of Knowledge Management Processes: Examining The Roles Of Infrastructure Capability And Business Strategy**,Expert Systems With Applications 38 ,Pp. 6170–6178.
10. Hamidi ,Meisam; Aziz ,Aziraabd; Sin ,Nazirah Mat; And, P. Woods;**(2012),Knowledge Management Infrastructure: Preliminary Evidencesof Malaysian Banking Practice**,Knowledge Management International Conference (Kmic) Johor Bahru, Malaysia,Pp309–3014.
11. Harvey, G. M.; Novicevic, M. M.; Buckley, M. R. ; Ferris, G. R. **(2001); A Historical Perspective On Organizational Ignorance;** Journal Of Managerial Psychology, Vol. 16 No. 6, Pp. 449–468.
12. Javadein, Seyed Reza Seyed; Ramazani ,Mojtaba; Keshavarzi , Shahram;**(2013); The Effective Knowledge Management Infrastructure And Relationship With Service Quality In Insurance Company;** International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences;Vol. 3, No. 12,Pp541–549.
13. Karidou ,Eleni;**(2008); Knowledge Management Enabler Factors And Firm Performance** ;Msc Dissertation; University Of Greenwich Business School.
14. Kreitner , R.; Kinicki , A.;**(2007); "Organizational Behavior"**,Hill New York ,U.S.A .
15. Krejcie ,R. V. ; Morgan ,D. W.;**(1970); "Determining Sample Size For Research Activities";** Educational And Psychological Measurement 30,Pp 607–610.
16. Masa'deh ,Ra'ed;**(2016); The Role Of Knowledge Management Infrastructure In Enhancing Job Satisfaction At Aqaba Five Star Hotels In Jordan;** Communications And Network 8, 219–240.

17. Miklyaev ,Mikhail; (2013); Key Success Factors For Knowledge Management & Knowledge Management System Initiative, Master Thesis, Eastern Mediterranean University.
18. Oxford English Dictionary (Oed) ; (2003) "Oxford"; Oxford University Press.
19. Rabbi ,Faria; Zandi ,Gholam Reza; Farrukh ,Muhammad; (2015); The Impact Of Knowledge Management Infrastructure And Process On University Performance; Segi Review Vol.9, Pp.107–119.
20. Roberts ,Joanne; (2013); Organizational Ignorance: Towards A Managerial Perspective On The Unknown; Management Learning ,44(3) Pp.215–236.
21. Roberts ,Joanne; (2009); From Knowledge Management To Ignorance Management, International Conference On Organizational Learning.
22. Salingaros ,Nikos A.; (2014); Complexity In Architecture And Design; Oz Journal, Vol 36, Pp. 18–25..
23. Shajera ,Amani; Ahmed ,Dunya; (2015); Knowledge Management Capabilities In The Kingdom Of Bahrain: Case Study Of The Supreme Council For Women; Journal Of Inspiration Economy, Pp.87–106.
24. Steven ,Mcshane L.; Ann ,Von Glinow Mary; (2005); Organizational Behavior Hill, New York U.S.A.
25. Theriou ,Nikolaos; Maditinos ,Dimitrios; Theriou ,Georgios; (2009) Knowledge Management Enabler Factors And Firm Performance: An Empirical Research Of The Greek Medium And Large Firms, [Www.Abd.Teikav.Edu.Gr/New_Articles](http://www.abd.teikav.edu.gr/new_articles).
26. Wai ,Yip Mum; Hong ,Alex Ng Hou; Din ,Sabariyahbinti; (2011); Critical Success Factors And Perceived Benefits Of Knowledge Management

Implementation: Towards A Conceptual Framework;*Australian* Journal Of Basic And Applied Sciences, 5(10): 754–760.

27. Wong, K. (2005), **"Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprises"**, Industrial Management & Data Systems, 105 (3), Pp. 261–279.

28. Yeşiltaş, Murat;(2014); **"The Effects Of Role Ambiguity And Role Conflicts Experienced By Employees Of The Hotels On Their Customer Oriented Pro–Social Service Behaviors"**, The Macrotheme Review 3(7).Pp34–45.

29. Zack Michael H.:(1999); **"Managing Organizational Ignorance"**;Knowledge Directions , Volume 1, Pp. 36–49.

ت	مؤشرات القياس	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
	الهيكل التنظيمي					
	توفر دائرتنا برامج تدريبية رسمية مختلفة لتطوير مهارات الموظفين لأداء الواجبات.					
2	تستخدم دائرتنا التدوير و التناوب الوظيفي للموظفين لتطوير أنفسهم.					
3	موظفي دائرتنا عموما جديرين بالثقة.					
4	أعضاء دائرتنا لديهم الإيمان المتبادل في سلوكيات الآخرين بالعمل نحو الأهداف التنظيمية					
	الثقافة التنظيمية					
5	تعمل دائرتنا على تشجيع موظفينا على اتخاذ قراراتهم الخاصة.					
6	يمكن لموظفي دائرتنا اتخاذ قرارات تخص عملهم دون موافقة الإدارة العليا.					
7	توجد في دائرتنا العديد من الأنشطة التي لا تغطيها بعض الإجراءات الرسمية.					
8	القواعد والإجراءات التنظيمية في دائرتنا عادة ما تكون مكتوبة					
	تكنولوجيا المعلومات					
9	تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في دائرتنا تدعم الاتصالات بين الموظفين في مختلف الأقسام.					
10	تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في دائرتنا تمكننا من الوصول إلى المعلومات التي نحتاجها بسهولة.					
11	تدعم دائرتنا تكنولوجيا المعلومات، مثل(الإنترنت) لتبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات الأخرى.					

12	توفر دائرتنا دعم لبرامج تكنولوجيا المعلومات من أجل التخزين النظامي الممنهج للمعلومات				
	الموارد البشرية				
13	ويمكن لأعضاء منظماتنا أن يفهموا ليس فقط مهامهم الخاصة ولكن أيضا مهام الآخرين.				
14	يتميز موظفي دائرتنا بأنهم متخصصون في مهام عملهم.				
15	يستطيع موظفي دائرتنا التواصل بشكل جيد مع الموظفين في الأقسام الأخرى				
16	تعمل دائرتنا على تشجيع الموظفين على خلق المعرفة وتبادلها فيما بينهم				
	القيادة				
17	تعمل الإدارة العليا على إتاحة المعلومات أمام الموظفين وتشجيعهم على خلق المعرفة.				
18	توفر الإدارة الموارد اللازمة لأداء الموظفين لأعمالهم من أجل إظهار الالتزام المطلوب.				
19	تشجع الإدارة الموظفين وتقوم بمكافأتهم والتعرف على جهودهم الفردية.				
20	تعمل الإدارة بمبدأ تبادل الرؤى وإشراك الموظفين في صياغة إستراتيجية الدائرة				

30. Zaied ,A. N. H.;(2012); *"An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework For Assessing Organizational Performance"*; Information Technology & Computer Science, (2), Pp:1-10.

ملحق (1) أسماء السادة المحكمين

ت	الإسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. مؤيد يوسف الساعدي	سلوك تنظيمي	المعهد التقني المسيب / جامعة الفرات الأوسط
2	أ.د. ليث علي الحكيم	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
3	أ.م.د. عبد الله كاظم حسن	الإدارة المالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
4	أ.م.د. ازهار نعمة ابو غنيم	إدارة تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
5	أ.م.د. حامد كريم الحدرائي	إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
6	أ.م.د. عباس مزعل مشرف	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

ملحق (2) مقياس البحث

أولاً: المتغير المستقل البنى التحتية لإدارة المعرفة

ثانياً: أبعاد المتغير التابع الجهل التنظيمي

ت	مؤشرات القياس	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
	التعقيد					
21	قلة المعلومات التي يحتاجها الموظفون في عملهم تعتبر حالة طبيعية في دائرتنا.					
22	يتلقى الموظفون توجيهات وأوامر من جهات إدارية متعددة					
23	تخزن المعلومات بطريقة تمكن الموظفين من الرجوع إليها بالوقت المناسب.					
24	النظام الداخلي لدائرتنا مشعب وفيه الكثير من التفاصيل الفرعية.					
	الغموض					
25	الواجبات الوظيفية غير مفهومه لأغلب الموظفين في دائرتنا..					
26	الموظفون في دائرتنا يعتمدون على مجموعة من الافتراضات السابقة لما هو متوقع حدوثه من مواقف.					
27	نتائج الأعمال التي نمارسها يمكن التنبؤ بها مسبقا					
28	دائرتنا على اطلاع دائم بالمشاكل الإستراتيجية بالبيئة المحيطة					
	الالتباس					
29	القواعد والإجراءات المعمول بها في دائرتنا تعطي أكثر من تفسير.					
30	يحصل ارتباك في العمل بسبب اختلاف الآراء حول تعليمات العمل.					
31	تتصف ادوار ومسؤوليات العمل بالتداخل وعدم الوضوح					
32	نمتلك قاعدة معلومات شاملة وذات درجة من السرية.					
	اللاتأكد					
33	المعلومات في دائرتنا متاحة ويمكن للعاملين في جميع الأقسام من الوصول الىها عند الحاجة.					
34	الإدارة تحدد اختياراتها وتتخذ قراراتها على وفق معرفتها بنوع الجهد في العمل لدى العاملين.					
35	هناك تغييرات سريعة في البيانات والإجراءات والتعليمات في دائرتنا					
36	تتجاهل دائرتنا تحسين عمليات التنبؤ بالمستقبل وتطوير ثقافة الإدارة بالسيناريوهات					