



الجهل التنظيمي في المؤسسات التعليمية: الأسباب والمعالجات

آلاء عبد الموجود العاني*^a ، رحمة عبد الله محمود^b
جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

المخلص

استهدف البحث الكشف عن مدى وجود حالات الجهل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ، فضلا عن التعرف عن الاسباب التي أدت الى ظهور الجهل التنظيمي وكيفية مواجهتها وادارتها من قبل القيادات الادارية في الميدان المبحوث ، وتمحورت مشكلة البحث في طرح العديد من التساؤلات كان أهمها هل تتباين حالات الجهل التنظيمي من حيث مستوى وجودها في الميدان المبحوث؟ وهل هنالك معالجة لحالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث؟ وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي في طرح الأفكار النظرية والمفاهيمية ومعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وحدد ميدان البحث بجامعة الموصل، ممثلاً بالكليات التابعة لها، وتم اختيار عينة البحث من التدريسيين العاملين في الكليات المبحوثة وبمختلف الألقاب العلمية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية من الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (٢٣٩) فرداً، وباستخدام عدد من الوسائل الإحصائية تم تحليل البيانات ومعالجتها للوصول إلى آراء الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، وفي ضوء المعالجة الإحصائية توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان أهمها وجود حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث وأن الالتباس كان أكثر سبب لحدوث الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث بسبب عدم وضوح التعليمات الخاصة بالعمل فضلاً عن احتمالية تفسيرها بعدة معاني مما قد يتسبب في حدوث اخطاء متكررة في العمل نتيجة كثرة التعليمات وازدواجية تفسيرها.

معلومات المقالة

تاريخ البحث

الاستلام: ٢٠٢٠/١٢/٧
تاريخ التعديل: ٢٠٢١/١٢/١٦
قبول النشر: ٢٠٢١/١٢/١٦
متوفر على الأنترنت: ٢٠٢١/٨/٢٩

الكلمات المفتاحية :

الجهل التنظيمي
إدارة الجهل التنظيمي
جامعة الموصل
التعقيد
الأخطاء

Organizational Ignorance in the Educational Institutions: Reasons and Treatments

Alaa Abdulmawjood Alani*^a , Rahma Abdulla Mahmood^b
Mosul University / College of Administration and Economics.

Abstract

The search targets the extent of the existence of organizational ignorance in higher education institutions, as well as recognition of reasons that led to the emergence of organizational ignorance and how to face and manage them through administrative leaders in the field of research. The problem of the study relies in the submission of many questions , the most important of them is that the cases of organizational ignorance vary in terms of their level of presence in the field being investigated. Is there a treatment for the cases of organizational ignorance in the researched field? The research employed the descriptive and analytical method in proposing theoretical and conceptual ideas, data processing, analysis and interpretation. The field of research was determined at the University of Mosul, represented by its colleges, and the search sample was chosen from the teaching staff working in the researched colleges with various scientific titles. The questionnaire was used to collect primary data from the 239 individuals surveyed, and by using a number of statistical methods, the data were analyzed and processed to arrive at the opinions of the individuals researched towards the paragraphs of the questionnaire. Ambiguity was the most common cause of organizational ignorance in the researched field due to the lack of clarity of the work instructions as well as the possibility of interpreting them in several meanings, which may cause repeated mistakes in work because of the large number of instructions and the duplication of their interpretation.

Key words: Organizational ignorance, Complexity, errors , management of organizational ignorance, university of Mosul.

*

Corresponding author : E-mail addresses : aalani65@yahoo.com.

2021 AL – Muthanna University . DOI:10.52113/6/2021-11-2/82-96

المقدمة

هل توجد فروقات معنوية في اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق بحالات الجهل التنظيمي وادارته في الميدان المبحوث.

أهداف البحث

١. عرض الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية في موضوع الجهل التنظيمي وادارته.
٢. تشخيص حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث وبيان أسبابها.
٣. التعرف على آليات معالجة الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث.
٤. تقديم بعض المعالجات والمقترحات التي تسهم في تقليل حالات الجهل التنظيمي والقضاء عليه .

أهمية البحث

١. تلافى النقص في الدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث، إذ يُعد هذا البحث محاولة علمية وميدانية تسلط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها إدارة الجهل التنظيمي الذي لا تزال بوادر الاهتمام به في البيئة العراقية في بداياتها.
٢. يُقدم البحث حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الكليات المبحوثة، في محاولة إدراك قيمة المعرفة في الأقسام العلمية، وما تؤديه من دور في تقليل حالات الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها وتحديداً التدريسيين

أدوات جمع البيانات

- (أ) **الجانب النظري:** تم استخدام المتوافر من مصادر ومراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية محكمة، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية، والكتب ووقائع المؤتمرات.
- (ب) **الجانب الميداني (العملي):** اعتمد البحث على الاستبانة لجمع البيانات وقياس أبعاد البحث، وأستخدم مقياس (Zack, 1999) كونه يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وتم تطويره بما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث. وعلى نحو عام اشتملت استمارة الاستبيان في تصميمها محورين رئيسيين هما:

- **المحور الأول:** شمل هذا المحور من الاستمارة المقاييس الخاصة بحالات الجهل التنظيمي وادارتها إذ تضمنت أربعة أجزاء رئيسية ، أنظر الجدول (١).
- **المحور الثاني:** شمل هذا المحور من الاستمارة المقاييس الخاصة بإدارة الجهل التنظيمي إذ تضمنت أربعة أجزاء رئيسية ، أنظر الجدول (١).

تُعد الجامعة من مؤسسات الدولة الحيوية التي يقع على عاتقها خدمة المجتمع وتطوير أعماله في مجالات شتى، لذا فإن الاهتمام بالأفراد العاملين فيها ومحاولة تطوير إمكانياتهم الوظيفية إنما يُسهم على نحو مباشر وغير مباشر في تحقيق التنمية المجتمعية، ويعمل في الجامعة العديد من التدريسيين الذين يمارسون مهام وظيفية مختلفة تتطلب المزيد من المعلومات والمعرفة لإنجازها، وفي ظل تنامي تحديات العمل وكثرة اللجان التي يعمل بها التدريسيين فإنهم معرضون إلى العديد من المشكلات منها التعقيد في العمل والغموض في تفسير التعليمات الإدارية والالتباس واللاتأكد في المعلومات والتعليمات المرتبطة بالعمل ، ان هذه الظواهر تتسبب بما يسمى بالجهل التنظيمي. تضمن البحث أربعة جوانب أساسية تقدمها الجانب المنهجي، تلاها الجانب النظري وجاء بعده الجانب التطبيقي العملي وأخير اختتم البحث بعرض الجانب الاستنتاجي.

مشكلة البحث

تؤمن إدارة الجامعة ان المعرفة التي تمتلكها الكليات والمعرفة التي يحملها الأفراد العاملين إنما هي قوة التميز الجوهرية غير الملموسة التي تنامي دورها في تحقيق أهداف الجامعة ومن ثم نجاحها، وهنا لا بد لنا من الوقوف على الوجه الآخر للحالة، فماذا لو لم يمتلك الأفراد العاملين في الكليات التابعة للجامعة المعرفة اللازمة لممارسة أعمالهم وأداء وظائف كلياتهم؟ ماذا لو لم يكن الأفراد أساساً على علم بأنهم لا يمتلكون ما يحتاجون إليه من معلومات ومعارف لممارسة أعمالهم وتنفيذ واجباتهم؟ لذلك يأتي هنا دور الادارة في بيان مدى قدرتها على اكتشاف مكامن النقص في المعلومات والمعرفة لدى الأفراد العاملين. ونعود لنسأل هل يمكن للمدير أن يُشخص أسباب عدم دقة الأفراد العاملين في أداء مهامهم الوظيفية؟ هل يدرك القادة أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد العاملين في أدائهم قد تكون أغلب أسبابها ناجمة عن جهلهم في التعليمات التي تسير عملهم، أو ناجمة عن عدم قدرتهم على التعامل مع المعلومات الواردة إليهم في الكتب الرسمية والتعليمات التي تضبط أعمالهم نتيجة صعوبة تفسيرها أو ازدواجيتها. وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ماهي حالات الجهل التنظيمي السائدة في الميدان المبحوث؟ وما هي أسبابها؟
٢. هل تتباين حالات الجهل التنظيمي من حيث مستوى وجودها في الميدان المبحوث؟
٣. هل هنالك معالجة لحالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث؟

الجدول (1) تصميم فقرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
أولاً	حالات الجهل التنظيمي	التعقيد اللاتأكد الالتباس الغموض	٥ ٥ ٥ ٥	٢٠	(Zack, 1999)
ثانياً	إدارة الجهل التنظيمي	إدارة التعقيد إدارة اللاتأكد إدارة الالتباس إدارة الغموض	٥ ٥ ٥ ٥	٢٠	(Zack, 1999)

منهج البحث

العام للمتغيرات (٠.٩٤٦) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05) وهي أكبر من (0.67). وهذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

اعتمد البحث (المنهج الوصفي التحليلي) كونه يعتمد على جمع المعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى الهدف الرئيس من البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

حدود البحث

١. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لوصف وتشخيص متغيرات البحث.
٢. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس درجة الثبات في فقرات استمارة الاستبانة.
٣. اختبار T: لبيان التأثير الفروقات المعنوية في اجابات الافراد العاملين عن متغيرات البحث.

١. الحدود الزمنية: امتدت حدود البحث زمنياً من (٢٠١٩/١٢/١)، ولغاية (٢٠٢٠/٩/١٥).
٢. الحدود المكانية: انحصرت تطبيق البحث في الكليات التابعة لجامعة الموصل .
٣. الحدود البشرية: حدد البحث عينة من التدريسيين العاملين في كليات الجامعة.

عاشراً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بجامعة الموصل، وهي إحدى أهم الجامعات الحكومية العراقية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست في نيسان عام (١٩٦٧)، يبلغ عدد كلياتها (٢٤) كلية و(١٠٠) قسم، وتضم (٧) مراكز بحثية، فضلاً عن المكاتب الاستشارية والعيادات والمتاحف والوحدات الفنية الداعمة، يبلغ عدد الكادر التدريسي فيها من حملة شهادتي الدكتوراه والماجستير نحو (٤٢٠٠) تدريسي، ويبلغ عدد موظفيها نحو (٣٩٢٢) موظفاً وموظفة . أما عينة البحث فقد تمثلت بالتدريسيين في كليات جامعة الموصل بمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وبلغ مجتمع البحث (١٥٧١) تدريسياً، بينما بلغ حجم عينة البحث (٢٣٩) تدريسياً موزعة على بعض كليات جامعة الموصل ، وتم احتساب حجم العينة بالنسبة إلى مجتمع البحث وفق قانون حساب حجم العينة لـ (Green, 1991) وعلى النحو الآتي:

$$n = N \geq 50 + 8 (p)$$

اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

١. قياس الصدق الظاهري

يؤكد (Calinago, 1989: 362) على أن أفضل من يتحقق من الصدق الظاهري للمقياس هم الخبراء والمتخصصون في المجال، لذا فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية موزعين على عدد من الجامعات والكليات العراقية، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الاستبانة على ضوءها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أغلبية المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه.

٢. قياس الثبات

تم استخدام طريقة (ألفا كرونباخ) (Alpha Cronbach) التي تستخدم للغرض ذاته، إذ كانت قيمة Alpha على المستوى

٣. **الانتباس:** وجود مفاهيم وتفسيرات متعددة للشيء، تكون مختلفة ومتناقضة.
٤. **الغموض:** عدم وجود مفهوم واضح ومحدد لتفسير المعلومات.

بينما عرف (الفلاحي، ٢٠١٦: ٣٨) و (علي والفلاحي، ٢٠١٧: ٧٨) الجهل التنظيمي بأنه: "الاعتقاد الخاطي الناتج من نقص أو غياب المعرفة والمعلومات على مستوى المنظمة ككل أو الجهات التنظيمية الفاعلة أو بين المجموعات أو الأفراد العاملين فيها". كما يعرف بأنه الجهل المتفشي أو المنتشر (المتخلل) بين كل اعضاء المنظمة أو هو الجهل النسبي بين الأعضاء في مختلف أجزاء المنظمة (Steen & Aven, 2010: 118). فيما عرف (Roberts, 2013: 219) الجهل التنظيمي بالإشارة إلى نقاط عديدة، هي:

١. الجهل الشامل لأعضاء المنظمة أو الجهل النسبي بين الأعضاء في مختلف أجزاء المنظمة.
 ٢. الجهل نسبةً إلى المنظمات الأخرى والأطراف الخارجية، بما في ذلك الزبائن والمنافسون والموردون.
 ٣. الجهل الناتج عن القرارات التنظيمية السابقة، مثل الاستثمار في تطوير المعرفة في مجال معين بالنسبة لمجال آخر.
 ٤. جهل الأفراد للمعرفة الفريدة من نوعها في المنظمة، أي عدم معرفة نشاط المعرفة ونشرها من قبل المنظمة.
- واعتماداً على ما سبق، يمكن صياغة التعريف الإجرائي للباحثان للتعبير عن الجهل التنظيمي بأنه: محصلة لتراكم جهل الأفراد العاملين الذي يحدث بسبب غياب المعلومات ونقص المعرفة لديهم عن وظائفهم وعن مجريات العمل في منظماتهم، ونتيجة لعدم قدرتهم على تفسير المعلومات بسبب كثرتها، فضلاً عن صعوبة تفسيرها بسبب تناقضها وتعدد التفسيرات المحتملة لها.

ثانياً : مصادر الجهل التنظيمي

نظراً للانتباس وجهات نظر الباحثين حول تحديد مصادر الجهل التنظيمي، فإن الباحثان سوف تعتمد على وجهة نظر (الفلاحي، ٢٠١٦: ٤٠-٤١) و (Roberts, 2012: 217-219) في تحديد مصادر الجهل التنظيمي، وعلى النحو الآتي:

١. **المجهول المعلوم القابل للتعلّم:** وهذا الجهل يسميه (Congleton) بالجهل العقلاني Ignorance Vational وهو جهل قابل للتعلّم نظراً لوجود الدافعية لاكتساب المعرفة والموارد اللازمة، وهو يختلف عن الجهل غير المعلوم، عكس ذلك ليس هناك مقدار من الدافعية او الموارد يمكن أن تضمن أن يصبح المجهول غير المعلوم معلوماً.
٢. **المعلوم المجهول:** ويشير إلى الجهل بالمعرفة القائمة بدلاً من الجهل نفسه، ويشمل المعرفة الضمنية التي لا يعي الأفراد دائماً بامتلاكها، أي الأشياء التي لا نعلم بأننا نعرفها.

$N =$ مجتمع البحث. $n =$ حجم العينة التي تمثل المجتمع. P.
= عدد أبعاد المتغيرات المستقلة.

وعند التطبيق يظهر الآتي:

$$n = N \geq 50 + 8 (4)$$

$$n = 82$$

يتبين من تطبيق المعادلة أعلاه، أن حجم العينة البالغة (٢٣٩) يمثل حجم المجتمع، ومن ثم تُعد العينة ملائمة لهذا البحث.

الإطار النظري

أولاً: الجهل التنظيمي

ترتبط كل الكتابات والأبحاث المتعلقة بالجهل بموضوع المعرفة، فالأفكار حول المعرفة والجهل لها جذورها في الفلسفة اليونانية القديمة. ويُعد كل من سقراط وأفلاطون من أوائل الذين تناولوا العلاقة بين المعرفة والجهل خاصة في المقولة الشهيرة: "أنا أعرف أنني لا أعرف شيئاً". أي كلما عرفنا أكثر، كلما زادت معرفتنا بفكرة فلسفية (Harvey et al., 2001: 451).
إذ أشار (Yiu & Pun, 2017: 26) إلى الجهل بأنه: "غياب أو تشويه المعرفة الحقيقية وعدم اليقين كشكل من أشكال عدم اكتمال المعلومات والمعرفة". ويشير (Wiik & Bakken, 2017: 12) إلى إمكانية عد الجهل مشكلة غير قابلة للحل، أي مشكلة لا يمكن القضاء عليها، ولكن يتم حلها فقط ضمن مشكلات أكثر قبولاً. وبالتالي، فإن تحديد الجهل بوصفها مشكلة أساسية لنظرية المنظمة، قد يوفر مشكلة تفتح آفاقاً جديدة للتفسيرات المحتملة، وهي كيف تتعامل المنظمات مع الجهل؟ ويمكن أن يكشف التحقيق الشامل في الجهل عن جوانب جديدة للمنظمات وإعادة تفسير الجوانب القديمة. ويمكن أن يكون هذا الإجراء حافزاً ليس فقط لمعرفة المنظمات؟ ولكن أيضاً لما يمكن أن تكون عليه المنظمات.

اعتماداً على ما سبق نرى أن الجهل يمثل حالة سلبية تعبر عن نقص المعلومات وغياب المعرفة بحقائق الأمور، والجهل مفهوم نسبي يرتبط بمعرفة الفرد، إذ إن الجهل نقيض المعرفة، فكلما زادت معرفة الأفراد بحقائق الأمور، تحققت معرفتهم بمستوى جهلهم بها.

وقد أتفق (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ١٥٢-١٥٣) مع المفهوم الذي قدمه (Zack, 1999: 38) الذي يشير إلى أن الجهل التنظيمي يمكن تحديد مفهومه بعناصره ومشكلاته الأربعة، وهي:

١. **التعقيد:** وجود معلومات زائدة تفوق قدرتنا على فهم وإدارة المعرفة.
٢. **اللاتأكد:** عدم وجود معلومات كافية لإدارة المعرفة.

الواجبات والمهام، ينتج التعقيد عن عدة عوامل مثل عدم الوضوح في الدور أو ضعف العمليات ومن ثم معرفة من هو المسؤول عن التعقيد وبعد ذلك تبدأ المنظمة بتعزيز الفعاليات التنظيمية بإزالة التعقيد الذي لا يضيف قيمة عبر تدريب الأفراد العاملين بكيفية التعامل معه.

٢. اللاتأكد Uncertainty

يُعد اللاتأكد من متغيرات بيئة الاعمال الاساسية التي استدعت انتباه الباحثين ومنهم (Guzman, 2000) و (Charlebois & Camp, 2007) و (Dennis, 2006) و (Koh, 2005)، إذ يوصف بأنه الدرجة التي يصعب عندها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة، إن اللاتأكد البيئي مشكلة رئيسة تواجه المنظمات والتي تتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الظروف والحالات السائدة في بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر (الغالبى وآخرون، ٢٠١٦: ١٨٩). وأشار (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ١٥٥) أن اللاتأكد مصدره عدم وجود المعلومات الكافية التي تصف الحالات الراهنة أو للتنبؤ بالحالات المستقبلية والنتائج التفصيلية لتلك الحالات أو الاجراءات اللازمة لإنجازها. إذ إنه كثيراً ما تعاني المنظمات من اللاتأكد مثل: عدم امتلاكها المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات أو عدم قدرتها على التنبؤ بالأحداث التي تعتمد عليها بعض القرارات.

٣. الالتباس Equivocality

أشار (Zack, 1999: 41-42) و (الفلاحي، ٢٠١٦: ٥٨) و (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨: ١٥٤) إلى الالتباس بأنه: "تفسيرات متعددة ومتضاربة وكل تفسير يختلف عن الآخر، ويمكن أن تكون متعارضة أو متناقضة، وينتج عن الحالات التي يكون فيها اتفاق على مجموعة من المعايير الوصفية لحالة معينة، ولكن الاختلاف في هذه المعايير يكون إما على حدودها أو على تطبيقها، ويتولد الالتباس من الأفراد أو المجتمعات التي تمتلك مجموعة من القيم والمعتقدات، وتميل إلى تفسير المواقف والأحداث على نحو مختلف عن الآخرين. أو من مصادر معلومات غير موثوقة، أو قنوات اتصال وهمية، أو اختلاف في الأدوار والمسؤوليات، أو من المصالح الإدارية المتضاربة".

٤. الغموض Ambiguity

يشير إلى عدم القدرة على فهم أو تفسير شيء ما بغض النظر عن كمية المعلومات المتاحة عنه، ويعرف (Yesiltas, 2014: 35) الغموض بأنه "الحالة التي لا يعرف فيها الأفراد وصف وظائفهم وما متوقع منهم، أي أنهم لا يعرفون ما تتطلب وظائفهم التي ينبغي عليهم القيام بها، ولا يمكن أن يظهروا الأداء المطلوب منهم، كذلك فإنه في حالة الغموض تكون الواجبات والأدوار والإنجازات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة ليست واضحة ومفهومة تماماً، ولا يمكن توقع نتائج سلوك الأفراد". وأشار (عاشور، ٢٠١٧: ١٠-١١) إلى أن الغموض التنظيمي ينشأ عندما لا يمتلك

٣. الأخطاء: يقصد بها الأشياء التي نعتقد بأننا نعلمها لكننا لا نعلمها. وينشأ الخطأ نتيجةً للتشويه الحاصل عن عدم الدقة أو النقص استناداً إلى اللاتأكد، وتسمى الأخطاء (الجهل المتأصل) (Inherent Ignorance) المتولد من القدرة المعرفية المحدودة، أو من الجهل الاحتمالي الناتج من الميل إلى التفكير بأسلوب خاطئ، وأن الأخطاء من السمات البشرية، وتحدث الأخطاء؛ لأن البشر يخضعون إلى عقلانية محدودة، يمكن أن تؤدي الأخطاء إلى التعلّم وتطوير المعرفة الجديدة مع مرور الزمن، إلا أنها عادةً لا تؤدي إلى نتائج إيجابية.

٤. المنكرات والمحرمات: ويقصد بها الجهل الناتج من رفض إدراك المعرفة، فالمحرمات هي جهل يبني اجتماعياً على شكل حظر اجتماعي أو منع لمعرفة معينة لربما يرى بأنه خطر، أما بالنسبة للمنكرات فيقصد بها تجاهل أو قمع أو كبت المعرفة، التي تكون معرفتها مؤثرة جداً والتي لا تتناسب وتتلاءم مع فهم الفرد، يمكن أن تكون المحرمات بمثابة عائق أمام إدخال المعرفة الجديدة وبالتالي الحد من القدرة التنافسية للمنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغير.

٥. السرية والخصوصية: وهذا الجهل مصدره الكبت والقمع الواعي للمعرفة، أما من الأفراد أو من المنظمات، ومن ضمنها المنظمات التجارية والحكومية. ويكون مصدر هذا الجهل خضوع الأفراد والمنظمات لسرية الآخرين، في بلدان كثيرة يكون حق السرية والخصوصية مقدس في قوانينها وفي تصريحاتها والاعلانات بما في ذلك الإعلان العالمي لحقوق الانسان التابع للأمم المتحدة، إذ يمكن أن تخلق الخصوصية مجاهيل معلومة، فالقدرة التكنولوجية والمجتمعية تواجه تحدياً دائماً يتمثل بقمع المعرفة عبر السرية والخصوصية.

ثالثاً: أسباب الجهل التنظيمي

يمكن تحديد أسباب الجهل التنظيمي اعتماداً على المشكلات التي حددها (Zack, 1999: 39) واصفاً إياها بالمشكلات التي يتم في ضوئها تحديد الجهل التنظيمي وعلى النحو الآتي:

١. التعقيد Complexity

ويقصد به "ترابط العناصر وتداخلها على نحو معقد، وهي ليست غير قابلة للتنبؤ أو غامضة أو غير متوقعة، إنما هي مجموعة من العناصر والعلاقات المتنوعة التي يجب أخذها في الحسبان في وقت واحد من أجل معالجتها". إذ تحتوي المشكلات المعقدة على العديد من المتغيرات والحلول والأساليب المحتملة والمترابطة، ويضم التنظيم المعقد تعدد الأعضاء وتنوع الوظائف والعمليات، والتنوع في العلاقات وإعداد التقارير والتعدد في الوحدات التنظيمية (Zack, 1999: 38-39). إن التعقيد التنظيمي يخلق مشكلات كبيرة تجعل من الصعب إنجاز

الأفراد العاملين معلومات كافية أو واضحة تمكنهم من أداء العمل بالطريقة الصحيحة، فالموظفين هنا لا يكونون على دراية تامة بأهداف وطبيعة إجراءات العمل المتبعة، وربما لا يكونون متأكدين بخصوص المسؤوليات المتعلقة بعملهم، كذلك فإن الغموض والحيرة قد تنشأ لدى الأفراد وتسبب لهم ضغوطاً عندما يحرمون من التغذية العكسية التي تبين لهم نتائج أداؤهم وما يترتب عليها، بل قد يتلقى الأفراد أحياناً تغذية عكسية مرتدة تشير لأخطائهم فقط دون إيجابياتهم، مما قد يمثل في الواقع مصدراً من أهم مصادر الضغوط.

رابعاً: إدارة الجهل التنظيمي

أشار (Zack, 1999) و (Harvey et al., 2001) إلى أن هناك ميل في الأدبيات والبحوث الإدارية إلى رؤية الجهل في المنظمات كشيء يمكن تخفيفه عبر إدارة أفضل للمعرفة والتعلم التنظيمي، لاسيما عندما ينظر إلى الجهل بأنه غياب للمعرفة، وهو شيء يجب معالجته باكتشاف أو اكتساب معرفة جديدة أو تطبيق تقنيات وممارسات وأنظمة جديدة لإدارة المعرفة. في هذا المعنى تصبح إدارة الجهل مرادفاً لإدارة المعرفة. ومع ذلك في السياق التنظيمي يكون الجهل أكثر من مجرد غياب المعرفة؛ لأن الجهل قد يكون له أهمية استراتيجية لتشغيل المنظمة ونجاحها. هناك جوانب أخرى من الجهل التنظيمي تحتاج إلى النظر فيها. إدارة الجهل على نحو منتج لا تعتمد دائماً على محوها بتطبيق المعرفة المناسبة. ويرى الباحثون بأن المنظمات في القرن الحادي والعشرين قائمة على أساس تنافس المعرفة، وإن نجاح المنظمات يعتمد على قدرتها في معرفة مزاياها بأسلوب متكيف وفي الوقت المناسب، كما أن إدارة الجهل أمر حيوي لتعظيم قابلية منظمة ما للتغيير وتعزيز المرونة، ويشجع تبني منظور إداري منفتح على البدائل، إذ إن دراسة إدارة الجهل يجب أن تركز على التغيير بدلاً من السعي لفهم وتصنيف المعرفة، وتهتم دراسة إدارة الجهل بأهمية المجاهيل وتسعى إلى السماح للمعرفة والجهل بالتداخل بطرق ناجحة. إن إدارة الجهل تتطلب إدراك قيمة وانتشار الجهل في السياقات التنظيمية (Roberts, 2012: 232). ويعرف (Israilidis et al., 2013: 76) إدارة الجهل التنظيمي هي "عملية لاكتشاف الجهل واستكشافه وإدراكه وإدارته خارج المؤسسة وداخلها بعملية إدارية مناسبة لتلبية المطالب الحالية والمستقبلية وتصميم سياسة أفضل وتعديل الإجراءات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والمحافظة على ميزة تنافسية". بينما يرى (علي والفلاحي، 2017: 79) أن إدارة الجهل التنظيمي "ليس فقط في القضاء عليه باقتناء أو إنتاج المعرفة عند استكشاف الجهل داخل منظمات الأعمال أو المجتمع فمن اللازم الاعتراف بالطبيعة النسبية للجهل في المنظمات، إذ إن المنظمات لا يمكنها معرفة كل شيء وهي بحاجة إلى التمكن من إدارة ما تعرفه ومعرفة ما تجهله، ولذلك توصف التحديات

الاستراتيجية التي تواجه المنظمات بمصطلحات قائمة على المعرفة والمعلومات". وبناءً على ما سبق، تضع الباحثتان تعريفاً إجرائياً لإدارة الجهل التنظيمي يقوم على أنها: معالجة للمشكلات المسببة لحالات الجهل التنظيمي والمتمثلة بالتعقيد و اللاتأكد والالتباس والغموض، وتتم هذه المعالجة بتوفير المعلومات والمعرفة وآليات استخدامها في المنظمة لتلافي حدوث هذه المشكلات مستقبلاً. أي أن إدارة الجهل التنظيمي تتم بـ:

١. إدارة التعقيد: وتتم بالمعالجة المناسبة للمشكلات التنظيمية المتشابكة والمتداخلة، وتحديد المعلومات اللازمة لها.
٢. إدارة اللاتأكد: وتتم بتقليل مستويات عدم الثقة وتوفير المعلومات اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة.
٣. إدارة الالتباس: وتتم بإزالة التناقض في المشكلات التنظيمية والتعامل مع الحالات التنظيمية بوجهات نظر موحدة ومتفق عليها.
٤. إدارة الغموض: وتتم بتوفير آلية واضحة لتفسير المعلومات أي توفير معرفة تنظيمية.

خامساً: إدارة (معالجة) أسباب الجهل التنظيمي

أصبح هناك حالة من الاتفاق بين العلماء والباحثين حول مسألة عدم قدرتنا على حل كل شيء، وأنه لا تزال هناك مناطق من الجهل النسبي أو المطلق، وإن بعض مجالات الجهل تتجاوز قدرتنا على معالجتها في الوقت الحالي على الأقل، إلا أنه مع مرور الوقت ستكون هنالك اكتشافات جديدة وفهم أفضل ونماذج أفضل ستمكننا من تقييد بعض مجالات الجهل ومعالجتها. إذ يمكن للمنظمة أن تعالج حالات الجهل التنظيمي فيها وتقاوم جهلها بالآتي (الساعدي، 2017: 382-383):

١. إعادة بناء الخرائط العقلية للأفراد العاملين بما يضمن الحصول على أداء موحد، فضلاً عن تقليل العشوائية في الأداء، وإعادة تعليم السياقات التنظيمية بشكل أكثر دقة ووضوحاً.
٢. استثمار المعارف الضمنية للمنظمات وبناء ذاكرتها التنظيمية عن طريق وضع استراتيجيات خاصة بذلك، على أن يكون التوجه نحو إدارة الجهل مرهون بالقدرات الذهنية للقائد المتألق وجيوب المعرفة في المنظمات وليس بذهنية الأفراد العاملين قليلي المعرفة، بما يتيح المجال لأن يتوارث الأفراد العاملين الجهل التنظيمي بشكل ثقافة تنظيمية تترسخ في كيانات المنظمة.
٣. وضع معايير قياس تستخدمها المنظمات لقياس تقدمها بشكل دائم عند تطبيق استراتيجياتها في إدارة الجهل، إذ إن عدم وجود معايير رقابة إدارة الجهل في المنظمات، ربما يوقعها في وهم يجعلها تتجاهل جهلها وإنها تطبق الأمور على نحو صحيح وليس أن تطبق الأشياء الصحيحة.

تتضمن أسباب الجهل التنظيمي أربعة أبعاد هي: (التعقيد، اللاتأكد، الالتباس، والغموض)، تم التعبير عنها في الاستبانة بـ (٢٠) فقرة، تمثلت بالمتغيرات من $(X_{20}-X_1)$ ، والموضحة كالآتي:

١. الغموض

تضمن هذا البعد المتغيرات الفرعية (X_1-X_5) ، وتشير معطيات الجدول (٢) أن المعدل العام لنسبة اتفاق الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً + أتفق) قد بلغت (٥٣.٩٧)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق تماماً + لا أتفق) (٢٩.٧٩) بوسط حسابي قدره (٣.٤١٢) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (٣)، وبانحراف معياري (٠.٨٥) وشدة الاستجابة (٦٨.٢٣)، وهذا يشير إلى اتفاق أكثر من نصف عينة البحث (الأفراد المبحوثين) على فقرات هذا البعد، وكان المتغير (X_4) أبرز متغيرات هذا البعد فقد أسهم في تعزيز نسبة الاتفاق لهذا البعد، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٨٧) الذي يشير إلى أن هنالك بطئ في تنفيذ بعض المهام نتيجة عدم وضوح القرارات أو آليات العمل، بينما المتغير (X_5) حقق أقل قيمة للوسط الحسابي بلغ (٣.٢٩) الذي يشير إلى أنه يتم تنسيق وتنفيذ المهام في القسم العلمي بشكل عشوائي.

٤. لإدارة الجهل التنظيمي يتوجب على المنظمات أن تتبنى شبكات من العلاقات الداخلية والخارجية والدولية ترتبط مع العالم، وأن تستعين بخبراء ومستشارين خارجيين كونهم سيأتون بأفكار جديدة توظف في تجاوز الروتين المثقل ومعالجة المشكلات ذاتها.

٥. العمل بفلسفة التعلم التنظيمي بما يساعد على تزويد الأفراد العاملين بالمعرفة الجديدة اللازمة لمتطلبات العمل، ونشرها و تخزينها بشكل يخلق قاعدة معرفية مرنة.

٦. التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين ورسم توجه استراتيجي وبرامج وسياسات تدريب فاعلة لرفع مستوى المعرفة التي يمتلكونها، مما يجعل قرارات الأفراد العاملين مبنية على إدراكات منطقية متصلة بالواقع وليس باستنتاجاتهم الشخصية التي قد لا تكون صحيحة.

٧. تنويع خلفيات الأفراد العاملين المعرفية من أجل إكسابهم معلومات عديدة ومتنوعة تُسهم في معالجة المواقف والحالات المتعددة التي تواجههم في أداء عملهم، وذلك بأرسالهم إلى منظمات أخرى مماثلة بوصفها مقارن مرجعي مميز لنقل المعارف والخبرات.

الجانب العملي

أولاً: وصف أسباب الجهل التنظيمي وتشخيصها

الجدول (٢) المؤشرات الاحصائية الوصفية لبُعد الغموض

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة
			لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
69.37	0.86	3.47	13.0	31	19.2	46	12.6	30	18.4	44	36.8	88	X_1
67.70	0.85	3.38	15.5	37	13.8	33	16.7	40	24.7	59	29.3	70	X_2
67.53	0.84	3.38	12.1	29	17.2	41	16.7	40	28.9	69	25.1	60	X_3
70.71	0.87	3.54	13.0	31	13.4	32	16.7	40	20.9	50	36.0	86	X_4
65.86	0.83	3.29	17.2	41	14.6	35	18.4	44	21.3	51	28.5	68	X_5
			14.14		15.65		١٦.٢٣		22.85		31.13		المعدل العام
68.23	0.85	3.41	29.79		16.23		53.97						

القدرات الشخصية

وكان المتغير (X_8) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد إذ سجلت قيمة الوسط الحسابي له (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٨٧) والذي يشير إلى أن اللجان التي يعمل فيها الأفراد العاملين تعليماتها كثيرة ومتشعبة، وكان المتغير (X_{10}) الذي يشير إلى أنه يوجد تداخل في مهام بعض اللجان في القسم، قد جاء بأقل نسبة اتفاق لأراء العينة المبحوثة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٣.١٦) وانحراف معياري (٠.٨٢).

٢. التعقيد

نلاحظ من الجدول (٣) أن هذا البعد تضمن المتغيرات الفرعية من (X_6-X_{10}) وبلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٣٥٤) بانحراف معياري قدره (٠.٨٤٤)، وبنسبة اتفاق عام بمعدل (٥١.٦٣) وشدة الاستجابة (٦٧.٠٦)، وهذا يؤكد على اتفاق أفراد العينة (المبحوثين) على فقرات القدرات الاجتماعية،

الجدول (٣) المؤشرات الاحصائية الوصفية لُبعد التعقيد

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة
			لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
67.78	0.85	3.39	11.7	28	16.7	40	23.0	55	18.0	43	30.5	73	X ₆
69.54	0.86	3.48	9.2	22	18.4	44	14.6	35	31.0	74	26.8	64	X ₇
70.88	0.87	3.54	6.3	15	15.5	37	20.9	50	32.2	77	25.1	60	X ₈
63.93	0.82	3.20	20.5	49	15.9	38	15.1	36	20.5	49	28.0	67	X ₉
63.18	0.82	3.16	24.7	59	12.1	29	17.2	41	14.6	35	31.4	75	X ₁₀
67.062	0.844	3.354	14.48		15.73		18.16		23.26		28.37		المعدل العام
			30.21		18.16		51.63						

القرارات الشخصية

٣. الملائك

تشير أن الافراد المبحوثين ليس لديهم احاطة كاملة بالمعلومات التي يجب توافرها لممارسة عملهم، إذ جاءت نسبة الاتفاق هذه بوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وقد حصل هذا البُعد ضمن المعدل العام له على نسبة اتفاق (٤٩.٥٤) يقابلها نسبة عدم اتفاق (١٨.٧٤) وبوسط حسابي وانحراف معياري (٣.٤٩٤) (٠.٨٦٨) على التوالي، بينما بلغت شدة الاستجابة (٦٩.٨٧)، وهذا يؤكد على وجود اتفاق لدى أكثر من نصف عينة البحث حول هذا البُعد، وكما موضح في الجدول (٤):

جاءت المتغيرات (X₁₁-X₁₅) لتمثل بُعد الملائك، وضمن هذا البُعد حصل المتغير (X₁₂) على أعلى نسبة اتفاق بين المتغيرات الأخرى بلغت قيمتها (٥٨.٥) وبوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وهو يشير الى عدم امتلاك الافراد المبحوثين لكافة المعلومات الخاصة بعملهم في اللجان الدائمة، أما أقل نسبة اتفاق فقد بلغت (٤٦.٤) وهي للمتغير (X₁₄) التي

الجدول (٤) المؤشرات الاحصائية الوصفية لُبعد الملائك

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة
			لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71.30	0.88	3.56	11.7	28	3.8	9	33.9	81	17.6	42	33.1	79	X ₁₁
75.31	0.93	3.77	9.2	22	0.8	2	31.4	75	21.3	51	37.2	89	X ₁₂
68.37	0.85	3.42	17.2	41	2.9	7	36.0	86	8.8	21	35.1	84	X ₁₃
66.95	0.84	3.35	20.1	48	1.7	4	31.8	76	16.3	39	30.1	72	X ₁₄
67.45	0.84	3.37	22.6	54	3.8	9	25.5	61	10.0	24	38.1	91	X ₁₅
69.876	0.868	3.494	16.15		2.59		31.72		14.81		34.73		المعدل العام
			18.74		31.72		49.54						

القرارات الشخصية

٤. الالتباس

(٣٠.٧٣)، وأسهم المتغير (X₁₇) برفع نسبة الاتفاق لهذا البُعد إذ بلغت نسبة الاتفاق له (٥٧.٨) بين اتفق تماماً واتفق وبوسط حسابي (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٨٧)، إذ أكد الافراد المبحوثين أن التعليمات الجامعية والوزارية تحتل عدة معاني في التفسير، وقد جاء المتغير (X₂₀) بأقل نسبة اتفاق كانت قيمتها (٢٥.٤) وهو يُعبر عن تميز التعليمات الخاصة بالعمل بعدم الوضوح، وكان الوسط الحسابي لهذا المتغير (٢.٦٦) وهي قيمة اقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣).

تضمن هذا البُعد المتغيرات (X₁₆-X₂₀) وفقاً لمعطيات الجدول (٥)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام للأفراد المبحوثين على فقرات هذا البُعد (٣٩.٥٦) وبوسط حسابي قدره (٣.١٤٦) وانحراف معياري (٠.٨٣٨) وبلغت شدة الاستجابة (٦٢.٩٤٨) مما يؤكد أيضاً على وجود اتفاق لأكثر من نصف العينة على هذا البُعد، يقابل هذه النسبة من الاتفاق نسبة من عدم الاتفاق بلغت

الجدول (٥) المؤشرات الاحصائية الوصفية لُبعد الغموض

شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة
			لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63.68	0.82	3.18	11.7	28	16.7	40	33.9	81	16.7	40	20.9	50	X ₁₆
70.21	0.87	3.51	8.4	20	19.2	46	14.6	35	28.5	68	29.3	70	X ₁₇
67.45	0.84	3.37	4.6	11	16.7	40	36.0	86	22.2	53	20.5	49	X ₁₈
60.17	0.82	3.01	17.6	42	16.3	39	31.8	76	16.3	39	18.0	43	X ₁₉
53.23	0.84	2.66	29.6	56	12.7	24	32.3	61	12.7	24	12.7	24	X ₂₀
62.948	0.838	3.146	14.38		16.35		29.72		19.28		20.28		المعدل العام
			30.73				29.7				39.56		

القرارات الشخصية

ومن خلال ما تقدم، يتبين أن المؤشر الإحصائي الكلي للوسط الحسابي لأسباب الجهل التنظيمي والبالغ (٣.٤٢١) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، وهذا بدوره يفسر وجود حالات من الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث، ويقودنا في ذات الوقت الى رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها "لا يوجد حالات من الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث" ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها "لا تتباين حالات الجهل التنظيمي من حيث مستوى وجودها في

الميدان المبحوث" فمن خلال قيم معامل الاختلاف يتبين أن الالتباس هو الحالة الأكثر من حالات الجهل التنظيمي التي يعاني منها الافراد في الميدان المبحوث لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف بلغت قيمته (٢٤.٨٤٢)، في حين أن أقل حالة من حالات الجهل يعاني منها الأفراد في الميدان المبحوث هي الغموض ؛ لأنها حصلت على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف بلغت قيمتها (٢٦.٦٣٧)، ويمكن توضيح المؤشرات الإحصائية لحالات الجهل التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول (٦) المؤشرات الإحصائية لاسباب الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسباب الجهل التنظيمي	ت
الثالثة	24.926	0.844	3.354	التعقيد	١
الثانية	25.163	0.868	3.494	اللاتأكد	٢
الأولى	24.842	0.858	3.426	الالتباس	٣
الرابعة	٢٦.٦٣٧	0.85	3.41	الغموض	٤
		0.855	3.421	المؤشر الكلي	

(٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٩٣) وبلغ معامل الاختلاف (٢٦.٤٢٠) ونسبة شدة الاستجابة بلغت (٧٠.٤) وهذا يشير الى وجود اتفاق لدى أكثر من نصف الأفراد المبحوثين على متغيرات هذا البعد، وكان المتغير (X₂₂) الذي يشير إلى أن إدارة الكلية تتعامل مع الأطراف المسؤولة عن حل المشكلات وتحدد أدوارهم، قد حاز على أقل نسبة اتفاق وبلغت (٥٢.٣) وبوسط حسابي وانحراف معياري قيمهما (٣.٤٥) و (٠.٩٥) على التوالي، بالمقابل جاء المتغير (X₂₄) بأعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد، إذ بلغت نسبة اتفاق أفراد عينة البحث لهذا المتغير (٦٠.٣) وبوسط حسابي قيمته (٣.٦٥) وانحراف معياري قيمته (٠.٩٩)، إذ يعكس هذا المتغير تبسيط إدارة الكلية الإجراءات بهدف حل مشكلات الطلاب.

ثانياً: وصف أبعاد إدارة الجهل التنظيمي وتشخيصها

يشمل متغير معالجة حالات الجهل التنظيمي أربعة أبعاد فرعية وهي: (إدارة التعقيد، إدارة اللاتأكد، إدارة الالتباس، وإدارة الغموض)، تم التعبير عنها في الاستبانة بـ (٢٠) فقرة ، تمثلت بالمتغيرات من (X₂₁-X₄₀)، والموضحة كالآتي:

١. إدارة التعقيد

حسب معطيات الجدول (٧) تضمنت إدارة التعقيد وهي البُعد الأول من متغير معالجة حالات الجهل التنظيمي المتغيرات (X₂₁-X₂₅)، وضمن هذا البُعد بلغت نسبة الاتفاق العام للأفراد المبحوثين لجميع المتغيرات (٥٥.٠٦) وبوسط حسابي مقداره

الجدول (٧) المؤشرات الاحصائية الوصفية لُبعد إدارة التعقيد

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الأسئلة
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٧٠.٦	٢٤.٦٤٥	0.87	3.53	2.1	5	7.5	18	37.2	89	41.0	98	12.1	29	X ₂₁
٦٩	٢٧.٥٣٦	0.95	3.45	2.9	7	13.0	31	31.8	79	40.6	97	11.7	28	X ₂₂
٦٩.٨	٢٧.٢٢٠	0.95	3.49	3.8	9	9.6	23	31.4	75	43.5	104	11.7	28	X ₂₃
٧٣	٢٧.١٢٣	0.99	3.65	3.3	8	7.9	19	28.5	68	40.2	96	20.1	48	X ₂₄
٧٠.٤	٢٦.٤٢٠	0.93	3.52	2.1	5	11.3	27	32.2	77	41.0	98	13.4	32	X ₂₅
٧٠.٤	٢٦.٤٢٠	0.93	3.52	2.84		9.86		32.22		41.26		13.8		المعدل العام

إدارة التعقيد

وبوسط حسابي وانحراف معياري قيمتهما (٣.٣٨) و (١.٠٨) على التوالي هي للمتغير (X₂₉) الذي يشير إلى أن إدارة الكلية تمتلك شبكات اتصال مرنة عمودية وأفقية لتوفير المعلومات الحديثة والسريعة، أما على المستوى الكلي لمتغيرات هذا البعد فقد بلغت نسبة الاتفاق العام لأفراد عينة البحث (٦٠.١٨) وبوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٥) ومعامل اختلاف (٢٦.٠٩٨) وشدة استجابة (٧٢.٨) وهذا يعني وجود اتفاق حول فقرات هذا البعد حسب إجابات أكثر من نصف عينة البحث .

٢. إدارة اللاتأكد

جاءت إدارة اللاتأكد في معالجة حالات الجهل التنظيمي لتعكس البعد الثاني من أبعاد معالجة حالات الجهل التنظيمي، وتمثلت بـ (٥) متغيرات هي (X₂₆-X₃₀) كما موضح في الجدول (٨)، وضمن هذه المتغيرات جاء المتغير (X₂₇) بأعلى نسبة اتفاق بلغت قيمتها (٧٥.٧) وبوسط حسابي مقداره (٤.٠٢) وانحراف معياري مقداره (٠.٩١) ليشير إلى أن إدارة الكلية تقوم بتوجيه استفسار إلى إدارة الجامعة عند عدم وضوح التعليمات والقرارات الوزارية، وكانت أقل نسبة اتفاق بلغت (٤٨.٥)

الجدول (٨) المؤشرات الاحصائية الوصفية لُبعد إدارة اللاتأكد

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الأسئلة
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٧٩.٦	٢١.١٠٥	0.84	3.98	0.8	2	3.3	8	20.9	50	46.4	111	28.5	68	X ₂₆
٨٠.٤	٢٢.٦٣٦	0.91	4.02	0.8	2	5.9	14	17.6	42	41.0	98	34.7	83	X ₂₇
٦٩.٦	٢٧.٠١١	0.94	3.48	1.7	4	14.2	34	31.0	74	40.2	96	13.0	31	X ₂₈
٦٧.٦	٣١.٩٥٢	1.08	3.38	4.2	10	18.0	43	29.3	70	32.6	78	15.9	38	X ₂₉
٦٧.٦	٢٩.٨٨١	1.01	3.38	3.3	8	16.3	39	31.8	76	35.6	85	13.0	31	X ₃₀
٧٢.٨	٢٦.٠٩٨	0.95	3.64	2.16		11.54		26.12		39.16		21.02		المعدل العام

إدارة اللاتأكد

وبلغت شدة الاستجابة لمتغيرات هذا البعد (٧٣.٢)، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت للمتغير الفرعي (X₃₃) بنسبة اتفاق (٧٤.٤) وبوسط حسابي قيمته (٣.٩٥) وانحراف معياري قدره (٠.٨٨)، وهذا المتغير يشير إلى أن إدارة الكلية تعقد ورش وندوات لإزالة الالتباس في آلية تطبيق الأمور المستجدة في العمل (مثل نظام المقررات، تعليمات الترقية...)، من جانب آخر كان المتغير

٣. إدارة الالتباس

جسدت المتغيرات من (X₃₁-X₃₅) بُعد إدارة الالتباس بوصفه بُعداً فرعياً من أبعاد معالجة حالات الجهل التنظيمي، ويشير المعدل العام إلى أن (٦١.٦٤) من الأفراد عينة البحث متفقين مع متغيرات هذا البعد، وبوسط حسابي بلغ (٣.٦٦) وانحراف معياري قيمته (٠.٩٤) ومعامل اختلاف (٢٥.٦٨٣)

(X₃₁) قد حصل على أقل نسبة اتفاق من قبل الأفراد عينة البحث ضمن هذا البعد وذلك بنسبة اتفاق (٥٢.٧) والذي يشير إلى أن إدارة الكلية تستخدم الوسائل التقنية الحديثة لتوضيح الأمور التي ينتابها شيء من الازدواجية في التفسير، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٤٩) وبانحراف معياري مقداره (٠.٩٩)، كما في الجدول الآتي (٩):

الجدول (٩) المؤشرات الاحصائية الوصفية لبُعد إدارة الالتباس

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الأستلة	إدارة الالتباس
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٦٩.٨	٢٨.٣٦٦	0.99	3.49	2.1	5	15.1	36	30.1	72	36.8	88	15.9	38	X ₃₁	
٧٤.٦	٢٦.٢٧٣	0.98	3.73	2.1	5	8.8	21	26.4	63	39.3	94	23.4	56	X ₃₂	
٧٩	٢٢.٢٧٨	0.88	3.95	1.7	4	3.8	9	20.1	48	46.4	111	28.0	67	X ₃₃	
٧٣.٨	٢٣.٨٤٨	0.88	3.69	1.3	3	7.5	18	28.5	68	45.6	109	17.2	41	X ₃₄	
٦٩.٤	٢٨.٢٤٢	0.98	3.47	3.8	9	12.6	30	28.0	67	43.9	105	11.7	28	X ₃₅	
٧٣.٢	٢٥.٦٨٣	0.94	3.66	2.2		9.56		26.62		42.4		19.24		المعدل العام	

الاستجابة للمواقف الغامضة في العمل، إذ بلغت نسبة الاتفاق لهذا المتغير (٦٢.٤) وبوسط حسابي قيمته (٣.٧٢) وانحراف معياري قدره (٠.٩١)، بينما حصل المتغير (X₃₉) على أقل نسبة اتفاق بلغ مقدارها (٣٦.٨)، إذ أشار إلى أن إدارة الكلية تعتمد سياسة توظيف المبدعين في المواقع الإدارية والقيادية، وهذه النسبة للاتفاق جاءت بوسط حسابي وانحراف معياري (٣.٠٦) و (١.١٦) على التوالي.

الجدول (١٠) المؤشرات الاحصائية الوصفية لبُعد إدارة الغموض

شدة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الأستلة	إدارة الغموض
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٧٠.٦	٢٧.١٩٥	0.96	3.53	2.5	6	11.7	28	29.3	70	42.3	101	14.2	34	X ₃₆	
٦٧.٦	٢٧.٥١٤	0.93	3.38	1.7	4	15.5	37	36.4	87	35.1	84	11.3	27	X ₃₇	
٦٩.٢	٣٠.٦٣٥	1.06	3.46	4.6	1	13.8	33	27.6	66	38.1	91	15.9	38	X ₃₈	
٦١.٢	٣٧.٩٠٨	1.16	3.06	8.4	2	26.4	63	28.5	68	23.8	57	13.0	31	X ₃₉	
٧٤.٤	٢٤.٤٦٢	0.91	3.72	1.3	3	7.5	18	28.9	69	42.3	101	20.1	48	X ₄₀	
٦٨.٦	٢٩.١٥٤	1.00	3.43	3.7		14.98		30.14		27.86		14.9		المعدل العام	

من قيم معامل الاختلاف أن أكثر الحالات معالجة في الميدان المبحوث هي (الالتباس)؛ لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف والبالغة (٢٥.٦٨٣%)، في حين أن أقل الحالات معالجة في الميدان المبحوث هي (الغموض)؛ لأنها حصلت على أعلى

مما تقدم أعلاه، يتضح أن المؤشر الإحصائي الكلي لقيم الوسط الحسابي لمعالجة حالات الجهل التنظيمي، أن جميع قيم الوسط الحسابي والبالغة (٣.٥٦٢) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، مما يفسر لنا أن هناك معالجة لحالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث (جامعة الموصل)، ويتضح

نسبة معامل اختلاف والبالغة (٢٩.١٥٤%)، وكما موضح في الجدول (١١):

الجدول (١١) المؤشرات الإحصائية لمعالجة حالات الجهل التنظيمي

ت	معالجة حالات الجهل التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	إدارة التعقيد	٣.٥٢	٠.٩٣	٢٦.٤٢٠%	الثالثة
٢	إدارة اللاتأكد	٣.٦٤	٠.٩٥	٢٦.٠٩٨%	الثانية
٣	إدارة الالتباس	٣.٦٦	٠.٩٤	٢٥.٦٨٣%	الاولى
٤	إدارة الغموض	٣.٤٣	١.٠٠	٢٩.١٥٤%	الرابعة
	المؤشر الكلي	٣.٥٦٢	٠.٩٥	٢٦.٨٣٨%	

الحالات معالجة في الميدان المبحوث هي (الغموض)؛ لأنها حصلت على أعلى نسبة معامل اختلاف والبالغة (٢٩.١٥٤%) بوسط حسابي قدره (٣.٤٣).

- اختبار الفرضية الرابعة

لغرض اختبار فرضية البحث الرئيسية الرابعة التي تنص " لا توجد فروقات معنوية في اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق بحالات الجهل التنظيمي وادارته في الميدان المبحوث". يستلزم الأمر الاستعانة باختبار (One-Sample T – test) وكما يأتي:

مما تقدم أعلاه، يتضح أن المؤشر الكلي لمعالجة حالات الجهل التنظيمي والبالغ (٣.٥٦٢) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، مما يفسر لنا أن هناك معالجة لحالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث (جامعة الموصل)، وهذا يدعونا الى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تشير "لا تتخذ القيادات الجامعية أية معالجات للقضاء على حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث" وقبول بديلتها، ويتضح من قيم معامل الاختلاف أن أكثر الحالات معالجة في الميدان المبحوث هي (الالتباس)؛ لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف والبالغة (٢٥.٦٨٣%) بوسط حسابي بلغ (٣.٦٦)، في حين أن أقل

الجدول (١٢) نتائج اختبار (One-Sample T – test)

المتغيرات	متوسط الاختلافات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الخطأ المعياري	قيمة T	Sig
التعقيد	3.41200	3.2931	3.5309	.04283	79.673	.000
اللاتأكد	3.35400	3.1452	3.5628	.07521	44.597	.000
الالتباس	3.49400	3.2770	3.7110	.07814	44.714	.000
الغموض	3.14600	2.7349	3.5571	.14807	21.246	.000
إدارة التعقيد	3.52800	3.4349	3.6211	.03353	105.231	.000
إدارة اللاتأكد	3.64800	3.2454	4.0506	.14500	25.159	.000
إدارة الالتباس	3.66600	3.4218	3.9102	.08795	41.681	.000
إدارة الغموض	3.43000	3.1294	3.7306	.10826	31.683	.000

- بُعد اللاتأكد : بلغت قيمة متوسط الاختلافات (٣.٣٥٤) وهي تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٣.١٤٥-٣.٥٦).
- بُعد الالتباس: بلغت قيمة متوسط الاختلافات (٣.٤٩٤) وهي تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٣.٢٧٧-٣.٧١١).
- بُعد الغموض: بلغت قيمة متوسط الاختلافات (٣.١٤٦) وهي تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٢.٧٣٤-٣.٥٥).

- أبعاد إدارة الجهل التنظيمي

تظهر معطيات الجدول (١٢) والخاص بنتائج اختبار (One-Sample T – test) لأسباب الجهل التنظيمي وادارته الآتي:

- أبعاد أسباب الجهل التنظيمي

- بُعد التعقيد : أن قيمة متوسط الاختلافات لبعد التعقيد بلغت (٣.٤١٢) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٣.٢٩٣١-٣.٥٣).

٥. أظهرت النتائج أن الأفراد المبحوثين يعانون من عدم التأكد، وهذا يعني أنهم يعانون من قلة امتلاكهم للمعلومات التي يحتاجونها في عملهم، وربما يعتمدون على معلوماتهم الخاصة اثناء مزاولة مهامهم الوظيفية .
٦. أشرت النتائج أن التعقيد هو أحد أسباب الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث ، وهذا ناجم عن كثرة التعليمات الواردة الى الجامعة والكليات من الوزارة فضلاً عن التعليمات التي تصدرها رئاسة الجامعة الامر الذي يخلق مجالاً للتدخل بين التعليمات مما يربك عمل الافراد ويتسبب في وقوعهم في اخطاء تنظيمية وادارية .
٧. أفرزت النتائج أن الغموض هو ايضاً سبب من اسباب الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث وهذا ناجم عن كون بعض الكتب الرسمية والوامر الادارية والتعليمات تتضمن لغة غير واضحة التأويل الامر الذي يعرضها لاختلاف التفسير من جهة لأخرى.
٨. بينت النتائج ان ادارة الجامعة تدرك وجود حالات من الجهل التنظيمي وهي بذلك تلجأ الى اتخاذ بعض الاجراءات والاستراتيجيات لمواجهة ذلك قيامها بادارة التعقيد ، وادارة اللاتأكد ، وادارة الغموض ، وادارة الالتباس .
٩. تدير المنظمة المبحوثة التعقيد من خلال قيامها بتبسيط الاجراءات وتسخير الموارد اللازمة لحل المشكلات بالاستفادة من كفاءتها العلمية في مواجهة المشكلات.
١٠. تلجأ المنظمة المبحوثة الى ادارة اللاتأكد من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها الافراد العاملين في ممارسة انشطتهم العلمية والوظيفية فضلاً عن اهتمامها بالاتصال وقنواته لضمان السرعة في الاداء والاستجابة للظروف.
١١. تقوم المنظمة المبحوثة بإدارة الالتباس من خلال تسخير وسائل تكنولوجيا المعلومات والرد على الاستفسارات لفك التداخل بين التعليمات وتوضيح غير الواضح منها.
١٢. تتعامل المنظمة المبحوثة مع حالات الغموض من خلال تطوير مهارات الافراد العاملين فيها والاستفادة من الخبرات والكفاءات المبدعة في حل المشكلات التي تواجههم.

التوصيات

- ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بتبسيط الاجراءات المعقدة وازالة الاجراءات غير الضرورية للتخفيف من حدة التعقيد في العمل ولضمان سير الاداء بشكل سليم .
١. إعداد برامج مستمرة لتطوير مهارات الافراد العاملين ولتمكينهم من التعامل مع مختلف الحالات والظروف التي قد يتعرضون لها خلال ادائهم الوظيفي.
٢. تُعد الجامعات صرحاً من صروح الفكر والعلم والتطور في المجتمعات وهي منبع العلم والمعلومات والمعرفة، بل أن

- **تُعد إدارة التعقيد :** أن قيمة متوسط الاختلافات لبعُد التعقيد بلغت (٣.٥٢٨) وهي قيمة تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٣.٤٣٤-٣.٦٢١) .
- **تُعد إدارة اللاتأكد :** بلغت قيمة متوسط الاختلافات (٣.٦٤٨) وهي تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٣.٢٤٥-٤.٠٥٠).
- **تُعد إدارة الالتباس:** بلغت قيمة متوسط الاختلافات (٣.٦٦) وهي تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٣.٤٢١-٣.٩١٠).
- **تُعد إدارة الغموض:** بلغت قيمة متوسط الاختلافات (٣.٤٣) وهي تقع بين الحدين الأدنى والأعلى للوسط (٣.١٢٩-٣.٧٣٠) الجدول وهذا دليل على دقة وفهم المستجيب لمحتوى الاسئلة الخاصة بالغموض.
- تؤشر لنا القيم الواردة في أعلاه فهم الأفراد المبحوثين للفقرات الواردة في الاستبيان وتحقق دقة الإجابة عليها والتي تتعلق بأسباب الجهل التنظيمي ،بأبعاد إدارة الجهل التنظيمي. وبالنظر إلى قيم الـ(Sig) لأسباب الجهل التنظيمي، ولأبعاد ادارة الجهل التنظيمي التي تمثل المعالجات الخاصة به يتضح أنها قد بلغت (٠.٠٠٠) الأمر الذي يدعونا إلى رفض الفرضية الرابعة للبحث كونها قيمة أقل من مستوى الدلالة البالغ (٠.٠٥). وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات البحث .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. الجهل حالة تعكس عدم امتلاك الفرد للمعلومات والمعرفة ، ويعكس الجهل التنظيمي عدم امتلاك الافراد العاملين للمعلومات والمعرفة التي يحتاجونها في عملهم .
٢. يرتبط ظهور الجهل التنظيمي بأربعة حالات أو مشكلات أساسية تتمثل بالتعقيد ، اللاتأكد ، الغموض ، والالتباس. وتتم معالجة هذه المشكلات من خلال ادارتها .
٣. اثبتت نتائج الوصف والتشخيص وجود كافة حالات الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث ، الامر الذي يعكس عدم امتلاك كافة الافراد المبحوثين للمعلومات التي يحتاجونها في عملهم .
٤. بينت النتائج أن الالتباس كان أكثر سبب لحدوث الجهل التنظيمي في الميدان المبحوث ، ويفسر ذلك بكون التعليمات الخاصة بالعمل وعدم وضوحها ، وأن التعليمات الجامعية والوزارية تحتمل عدة معاني في التفسير مما قد يتسبب في حدوث اخطاء متكررة في العمل نتيجة كثرة التعليمات وازدواجية تفسيرها.

المصادر

الحدراوي، رافد حميد، والجناي، سجاد محمد، والموسوي، كوثر حميد. (٢٠١٨). دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف الأشرف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص (١٤٥-١٦٨).

الساعدي، مؤيد. (٢٠١٧). الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال- منظور سلوكي تمهيدي. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

عاشور، محمد حامد حسين. (٢٠١٧). أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

علي، شفاء محمد، الفلاحي، مصطفى مؤيد أحمد. (٢٠١٧). إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع المنظمي: بحث استطلاعي تحليلي في شركة الفارس العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (٩)، العدد (٢).

الغالب، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، وكاظم، ميثاق طاهر، والرواحنة، عاطف عودة حمود. (٢٠١٦). اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٣٨).

الفلاحي، مصطفى مؤيد أحمد. (٢٠١٦). إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في شركة الفارس العامة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

Aven. T, & Steen. R. (2010). "The Concept of Ignorance in a Risk Assessment and Risk Management Context". Journal of University Stavanger, Norway.

Bakken, Tore, & Wiik, Eric, Lawrence. (2017). Ignorance and Organization Studies. <https://doi.org/10.1177/017084061770931>.

Harvey, Michael G., & Novicevic, Milorad M., & Buckley, M.R., & Ferris, Gerald R. (2001). A Historical Perspective On Organizational Ignorance. Journal of Managerial Psychology, Vol. (16), No.(6), pp. (449-468).

كل مستجدات التطور تخرج من مختبراتها العلمية ونتائج بحوث تدرسيها في مختلف المجالات العلمية والعملية والفكرية، لذا فإن الاهتمام بتوليد المعرفة سواءً ضمنية كانت أم صريحة يُسهم في تقليل حالات الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

٣. قيام رئاسة الجامعة بتفسير التعليمات والأوامر الإدارية التي يشوبها حالات الغموض والتعقيد والالتباس واللاتأكد وعلى نحو يجعلها تمتاز بوضوح التطبيق من قبل الأفراد العاملين.

٤. عقد الندوات والحلقات النقاشية وورش العمل في حال تطبيق قانون جديد أو صدور تعليمات جديدة، إذ تُسهم هذه الحلقات والندوات بتوضيح الأمور المبهمة التي ينتابها الشك في التفسير وعلى نحو يُسهل من تطبيقها وتنفيذها في العمل.

٥. تطوير وسائل الاتصال والتواصل بين الإدارة والأفراد العاملين، وبين العاملين أنفسهم لضمان سرعة الحصول على المعلومات والمعرفة وقت الحاجة ويقلل من حالات الجهل التنظيمي التي تعود أسبابها إلى نقص المعلومات والمعرفة وصعوبة الحصول عليها.

٦. الاعتراف بوجود نسبة من الجهل التنظيمي لدى الأفراد العاملين أمراً لن ينتقص من الإدارة شيئاً وبالتالي هو يوجه أنظار الإدارة نحو البحث عن مسبباته وسبل مواجهته والقضاء عليه، من هنا نرى بضرورة القول أنه على القيادات الإدارية التعامل مع حالات الجهل والأخطاء التي يقع فيها التدريسيون وفق مفهوم ثقافة إدارة الخطأ.

٧. لمواجهة حالات التعقيد في العمل الأكاديمي فإن الأمر بحاجة إلى إدراك قيادات كليات الجامعة لوجود المشكلات والتعامل معها بطريقة منهجية بالوقوف على مسبباتها والبحث عن سبل حلها، كما أنه بإمكان القيادات الجامعية أن تقوم بإدارة التعقيد عبر تبسيط إجراءات العمل وتوفير الموارد المختلفة المطلوبة لضمان سير العمل.

٨. تتم إدارة حالات اللاتأكد بإقامة شبكة من الاتصالات المرنة والسريعة والفاعلة التي تُسهم في ضمان وصول المعلومات والمعرفة للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب، كما أنها تمكن من الاستجابة المرنة والفاعلة للتغيرات البيئية.

٩. فاعلية إدارة كليات الجامعة في مواجهة حالة الالتباس تتم بمعالجة الأخطاء وتوجيه الأفراد للتعلم منها ومحاولة تجنب الوقوع بها مستقبلاً، فضلاً عن تبني القيادات الجامعية لتفسير الكتب الرسمية والتعليمات والأوامر الإدارية للحد من تعرض الأفراد إلى الالتباس في تفسيرها.

١٠. من الجدير بالاهتمام أن تقوم الإدارة الجامعية ممثلة بالقيادات الأكاديمية الإدارية فيها بإدارة حالات الغموض من خلال سعيها لتطوير مهارات الأفراد وخبراتهم وتعزيز الاستفادة من الأفراد الكفوئين والمبدعين في العمل.

- Israildis, J. et al. (2015). Individual Variables with an Impact on Knowledge Sharing: The Critical Role of Employees' Ignorance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19(6), Pp. (1109-1123).
- Israildis, John, & Lock, Russell, & Cooke, Louise. (2013). Ignorance Management, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. Vol.(1), No. (1), Pp.(71-85).
- Pun Kit Fai & Yiu Man Yin Rebecca. (2017). Management of Knowledge and Ignorance in the Context of Organizational Learning: A Research Agenda. *The West Indian Journal of Engineering*, Vol.(40), No.(1), Pp.(24-30).
- Roberts Joanne. (2009). From Knowledge Management to Ignorance Management International Conference on Organizational Learning. Knowledge and Capabilities (OLKC), April 2009, Amsterdam- The Netherlands.
- Roberts Joanne. (2012). Organizational Ignorance: Towards a Managerial Perspective On the Unknown, Article. North Umbria University, UK.
- Yesiltas Murat. (2014). “The Effects of Role Ambiguity and Role Conflicts Experienced by Employees of Hotels on Their Customer Oriented Pro-Social Service Behaviors”. *The Macrotheme Review: A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends*, Pp.(34-45).
- Zack, Michael H. (1999). Managing Organizational Ignorance. *Knowledge Directions*, Vol.(1), Pp. (36-49).