

الجهل الاستراتيجي كأداة في تطوير الجاهزية التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء متخذي القرار في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أ.م.د. هاشم فوزي العبادي

الباحثة هيام حسن زبر

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

إنَّ الغرض Purpose من هذه الدراسة هو معرفة دور الجهل الاستراتيجي في تطوير الجاهزية التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وإدراكه من قبل متخذي القرار فيها. وقد اعتمدت هذه الدراسة مقاييس عالمية لقياس متغيرات الدراسة والتي اشتملت على الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية وتم استخدام هذه المقاييس لتعزيز هذه المفاهيم والتركيز عليها للوزارة عينة الدراسة. وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.22) في تحليل الجانب العملي. وتثري هذه الدراسة أدبيات ونصوص الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة القيمة- الأصالة Originality/value والتي تسهم في البحث عن كيفية وسبب تأثير إدارة الجهل الاستراتيجي على الجاهزية التنظيمية.

المبحث الأول- منهجية الدراسة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

أشار (Wieland,2016;1) أن الجهل الاستراتيجي يعدُّ ظاهرة واسعة الانتشار، لذا ينبغي على المنظمات أن تتجنب المعلومات المضللة من أجل معرفة بعض الممارسات مشكوك فيها.

إنَّ المنظمات يجب أن تطور الجهل الاستراتيجي وإلا فإنها قد تتوقف عن الابتكار. وفي إشارة إلى القول إنه بينما يتعين على المنظمات أن تتعامل مع المعرفة الصريحة والضمنية سيكون لديهم كذلك وضع استراتيجيات للتعامل مع الجهل المخطط (ما يعرفونه لا يعرفونه) والجهل البريء (ما لا يعرفونه لا يعرفونه).

وفي ضوء ذلك تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤل الآتي (هل يسهم اكتشاف الجهل التنظيمي مبكراً في تعزيز جاهزية المنظمة؟).
ثانياً- أهمية الدراسة :

على الرغم من الأهمية التي تحظى بها موضوعات الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية على المستوى الأكاديمي، إلا أن المتتبع للدراسات العربية أو المحلية لا يجد أي دراسة قد تناولت هذه الموضوعات بشكل منفرد، وهذا يعدُّ محفزاً تجاه إجراء هذه الدراسة وخاصة من جانب دراسة علاقتها ببعضها البعض الآخر.

انطلاقاً من ذلك يمكن تلخيص أهمية الدراسة بالآتي:

(١) حداثة الدراسة التي تناولت المتغيرات (الجهل الاستراتيجي، الجاهزية التنظيمية)، لأنها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في السنوات الماضية، ولم تحظ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين، وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينهما.

(٢) قطاع الدراسة الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة وعينته من القطاعات المهمة والحيوية في العالم بشكل عام والعراق بشكل خاص في الوقت الراهن، وإجراء مثل هذه الدراسة ستعمل ولو بشكل ضئيل على مساعدة الجهات التي تصب في تطوير المؤسسات التعليمية.

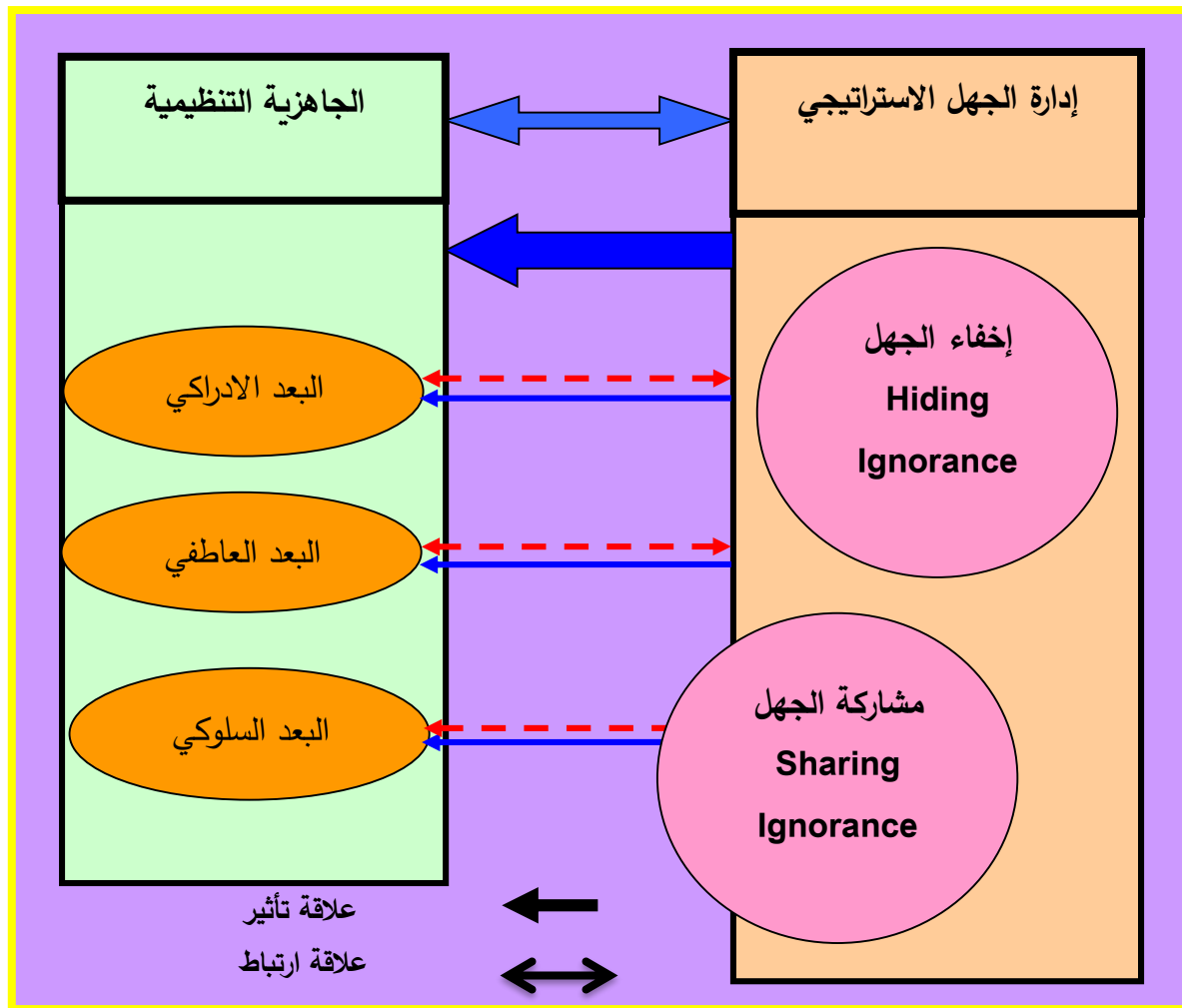
ثالثاً- أهداف الدراسة :

إنَّ الهدف من دراسة الجهل الاستراتيجي في السياقات المختلفة هو تحليل الجهل بوصفه لتجنب اتخاذ القرارات "الخاطئة" في المستقبل، وعليه يتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن تحديدها بالآتي:

(١) تشخيص تأثير أبعاد إدارة الجهل الاستراتيجي في الجاهزية التنظيمية وانعكاس ذلك في تحقيق التميز للوزارة عينة الدراسة.

(٢) توصيف كيفية تحقيق الجاهزية التنظيمية للوزارة المبحوثة وعرض بعض الأشكال والأنواع الخاصة بهذه الجاهزية، الذي يسهم في زيادة أدائها التنظيمي.
رابعاً- المخطط الفرضي للدراسة:

يجري صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع إدارة الجهل الاستراتيجي ودورها في تحقيق الجاهزية التنظيمية، وكما هو موضح في الشكل (١).



الشكل (١) النموذج الفرضي للدراسة

خامساً- فرضيات الدراسة:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وبهدف الإجابة عن تساؤلاتها تم وضع الفرضيات الآتية:

(١) الفرضية الرئيسة الأولى:

(H0): لا ترتبط إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية بعلاقة ارتباط معنوية.

(H1): ترتبط إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية بعلاقة ارتباط معنوية.

(٢) الفرضية الرئيسة الثانية:

(H0): لا ترتبط إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية بعلاقة تأثير معنوية.

(H1): ترتبط إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية بعلاقة تأثير معنوية.

سادساً- مجتمع وعينة الدراسة:

يمكن تعريف مجتمع الدراسة بأنه الجماعة التي يهتم بها الباحثون والتي يريد أن يستخلص منها نتائج مقبولة وقابلة للتعميم، والذي يتميز بخاصية واحدة لها علاقة بالدراسة وتميزه عن غيره. وقد مثل مجتمع دراستنا الحالية بالملك المتقدم في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والبالغ عددهم (٣٤).

سابعاً- متغيرات ومقاييس الدراسة:

اعتمدت الباحثة مقياس (Wilkesmann,2016) لقياس الجهل الإستراتيجي والذي يتكون من بعدين وفق تدرج (Likert) الخماسي (أتفق إطلاقاً - لا أتفق إطلاقاً).

في حين أعتمدت الباحثة لقياس الجاهزية التنظيمية (Tappin,2014:54-56)، الذي تكون من ثلاثة أبعاد وفق تدرج (Likert) الخماسي (أتفق إطلاقاً - لا أتفق إطلاقاً).

والجدول الآتي يوضح أبعاد أداة القياس وترميزها والمصادر المعتمدة في تحديدها وكالاتي:

الجدول (١) أداة القياس وترميزها

ت	أبعاد المقياس	الرمز	عدد الفقرات	المصادر
١	إدارة الجهل الإستراتيجي	MSI	9	Wilkesmann,2016
أ-	إخفاء الجهل	HI	5	
ب-	مشاركة الجهل	SI	4	
٢-	الجاهزية التنظيمية	OR	9	Tappin,2014
أ-	البعد الادراكي		3	
ب-	البعد العاطفي		3	
ج-	البعد السلوكي		3	

المبحث الثاني - الإطار النظري للدراسة:

أولاً- إدارة الجهل الاستراتيجي: Strategic Ignorance management

١- مفهوم إدارة الجهل الاستراتيجي:

أشار (Gross,2007:4) إلى نوعين من الجهل هما (الجهل ignorance) و(الغفلة nescience)، وقد أكد على أهمية التمييز بينهما. كما ميز (Congleton,2001:40) بشكل واضح بين الجهل الطبيعي (natural ignorance) والجهل العقلاني (rational ignorance)، وقد ذكر بأننا جميعنا وبشكل طبيعي وعفوي ندخل هذا العالم في حالة من الجهل ولكن بمرور الوقت يقل جهلنا الطبيعي نتيجة لزيادة مستوى المعرفة أو تطويرها. وعلى الرغم من أن الجهل الطبيعي يبقى بارزاً، إلا أن مستوى الجهل

العقلاني يزداد تدريجياً مع زيادة الوعي بالجهل على الرغم من الاقرار بوجود نوع معين من المعلومات أو المعرفة، إلا أنه في ظل الجهل العقلاني لم يتم إجراء أي محاولة للحصول على المعرفة أو تحليلها. إننا كأفراد لا نستطيع أن نعرف كل شيء حيث ينبغي علينا معرفة الخيارات المتاحة قبل اتخاذ القرار بموضوع معين. وإن الجهل العقلاني هو وسيلة للتعامل مع أوجه القصور في مستوى المعرفة التي نتقنها. وكما أوضح (Roberts,2009:3) فإن الناس يكونون معرضين للجهل العقلاني المحدود بسبب أوجه القصور الموجودة في قدرتهم على معالجة المعلومات. يمكن ان يُنظر إلى الجهل العقلاني على أنه نتيجة للجهل العقلاني المحدود الخاص بنا، كما ان الجهل العقلاني يشير إلى المجهول المعروف في حين يشير الجهل الطبيعي إلى المجهول غير المعروف. والجدول الاتي يوضح مفهوم مبسط للمعرفة والجهل على حد سواء.

الجدول (١) تعريف المعرفة والجهل

الجهل		المعرفة
المجهول المعروف	المجهول غير المعروف	
(الجهل، الجهل العقلاني)	(الغفلة، الجهل الطبيعي)	
معرفة اوجه القصور للمعرفة	انعدام المعرفة خارج نطاق التوقع	اعتقاد حقيقي مبرر

Source: Roberts J, (2009), " From Knowledge Management to Ignorance Management" Newcastle University Business School and Centre for Knowledge, Innovation, Technology and Enterprise, Newcastle University, P:4.

وفي تصنيفه للمعرفة حول المجهول فإن (Gross 2007:751) أدرج مفاهيم عدة يمكن عرضها كالآتي: انعدام المعرفة non-knowledge بوصفها تُعنى بمعرفة ما هو غير معروف ولكنه مأخوذ بالحسبان. والمعرفة السلبية negative knowledge بوصفها معرفة معنية بما هو غير معروف ولكنه بنفس الوقت غير مهم وقد تنطوي على مخاطر، والمعرفة الموسعة extended knowledge التي تتعلق بالتخطيط أو بحوث فيما يتعلق بانعدام المعرفة.

يتم تعريف الجهل الاستراتيجي من قبل (Halbesleben et al.,2007:65) باعتباره الوضع الذي يكون فيه الفرد يحمل الرأي، ولكن عن طريق الخطأ ويعتقد أن غالبية أقرانه هم على عكس رأيه وهم خطأ.

أما (Tonder,2006:2) يرى بأن الجهل الاستراتيجي هو "عدم الكفاءة والقدرات الادارية التي تتعامل مع التغيير تفقر إلى المعرفة اللازمة للتغيير وأن أغلب مبادرات التغيير التنظيمي الفاشلة نابعة من الجهل أو سوء الاطلاع".

إنَّ فهم المعرفة هو موضوع في المجال الفلسفي الخاص بنظرية المعرفة وفي الآونة الأخيرة أصبحت المعرفة عنصراً هاماً في نظرية الإدارة، ولكن في المقابل لم يحظَ الجهل بنفس القدر من الاهتمام حيث لم يبد الفلاسفة والعلماء المتخصصون في علم الادارة اهتماماً كبيراً ، وهذا ما يدعو للاستغراب نظراً إلى أن الجهل يعدُّ عنصراً جوهرياً في المنظمات الاجتماعية (Moore & Tumin,1949:6).

٢- أهمية الجهل الاستراتيجي:

حدد (Roberts,2009:6) أهمية الجهل الاستراتيجي من خلال الآتي:-

❖ الجهل هو نتاج حالة طبيعية Native state :

يمكن اعتبار الجهل كحالة طبيعية تحدياً للتحفيز والحث على استكشاف أو ابتكار معرفة جديدة ومن خلال هذا الطرح فإن الجهل قد يكون حافزاً للبحث عن المعرفة، وكما إن الجهل لا ينضب ولا ينتهي مطلقاً فعند كل ولادة لمعرفة جديدة تكون هناك ولادة لجهل جديد. ويمكن اعتبار هذا النوع من الجهل مهماً لأنه يشجع على الابتكار في جميع اقسام المنظمة كقسم البحث والتطوير وقسم التصميم وقسم العلاقات مع الزبائن وقسم التسويق وقسم إدارة الموارد البشرية. فضلاً عن ذلك، قد لا ينحصر هذا النوع من الجهل على تحفيز البحث عن معرفة جديدة وحسب بل قد يكون أيضاً عنصراً مهماً وأساسياً في تسهيل عمليات الابتكار الفعلية التي تنعكس إيجابياً على المنظمة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها. ومثل هكذا جهل يمكن رؤيته في سذاجة وبراءة الشباب أو تلك الخبرة المحصورة في مجال التخصص فقط. أما عن المجالات الأخرى فلا توجد أي معرفة تجاهها. وبصورة عامة إن تطوير الافكار أو المنتجات غالباً ما يتطلب من المبدعين تقجير الطاقات الابداعية من أجل احداث تغيير في الأطر الفكرية الموجودة (Roberts & Armitage,2008:87).

❖ الجهل كاختيار انتقائي Selective Choice:

قد يكون هذا النوع من الجهل مرتبطاً بمنظمات إدارة الأعمال بطريقتين، الطريقة الاولى: كما أشار إليها (Lundvall & Johnson,1994:16) في دراستهما لموضوع الاقتصاد التعليمي (learningeconomy)، إن المعرفة تعدُّ مصدراً مهماً ولكن عملية التعلم تعدُّ الأهم في عملية اكتساب المعرفة، كما ان مبدأ نتعلم لننسى (learning to forget) يعد هو الآخر مهماً في عملية اكتساب أو تطوير المعرفة الجديدة. وفي بعض الاحيان يعدُّ من الضروري نسيان المعرفة التي تعلمناها ولذلك يعدُّ كمسعى إلى الابتكار والإبداع في المعرفة. بمعنى أن هذا يتيح للأفراد والمنظمات توظيف

الجهل كحالة طبيعية ومصدر لتنمية المعرفة من خلال إعادة اكتشاف المعرفة القديمة وإنتاج المعرفة الجديدة.

أما الطريقة الثانية: فإن الموارد المتوفرة لمنظمة ما قد تكون محدودة، وبالتالي فإن كيفية تنظيم هذه الموارد تحدد حجم المعرفة التنظيمية. ومن جانب آخر وفيما يتعلق بالقرارات التي تؤخذ داخل المنظمة، فإنه يتعين عليها في بعض الأحيان تحديد خيارات معينة يتم من خلالها تحديد طرق البحث والاستقصاء حول اليات تطوير منتجاتها وأسواقها. ولكن في نفس الوقت إن مثل هذه الخيارات ستؤدي بالفعل إلى إهمال مسارات مهمة أخرى، فقد تؤدي إلى تجاهل فرص حقيقة تسهم وبشكل فعلي في تطوير منتجاتها وأسواقها. وقد يكون الأفراد معرضين إلى حالة الجهل العقلاني وهذا الشيء ينطبق أيضاً على المنظمات. وإن الخيارات التنظيمية حول اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على مردودات الخيارات السابقة. أي إن المنظمات تحلق في افق الامكانيات المتوفرة لديها، ولا تستطيع التحليق أبعد من ذلك (Antoniou,2013:22).

❖ الجهل كمنافرة إستراتيجية أُوجدت بشكل متعمد deliberately engineered and strategic ploy

ترتبط المنافسة الاستراتيجية بشكل كبير بمنظمات إدارة الأعمال. وكما ذكر سابقاً، فإنه غالباً ما يكون من مصلحة منظمات إدارة الأعمال ديمومة الجهل، إذ يعدُّ الإبقاء على المعرفة بعيداً عن متناول المنافسين أو العملاء أو الموظفين أمراً شائعاً على نطاق واسع. ومثال على ذلك هو مبدأ السرية المحيطة بوصفة (Coca-Cola). إذ تعدُّ الأسرار التجارية وحقوق الملكية الفكرية الأخرى بما في ذلك حقوق النشر والعلامات التجارية وبراءات الاختراع هي وسيلة تسعى من خلالها المؤسسات إلى حماية المعرفة الخاصة بها من خلال أدامة جهل العملاء والمنافسين حول ذلك المنتج أو الخدمة من أجل استمرار مبيعات

المنظمة. وشهدت السنوات العشرون الماضية نمواً ملحوظاً في الجهود الرامية إلى وضع حقوق للملكية الفكرية، وهذا واضح من خلال تزايد عدد طلبات براءات الاختراع الأمريكية (Roberts & Armitage, 2008:30).

ثانياً- الجاهزية التنظيمية Organizational readiness

١- مفهوم الجاهزية التنظيمية:

في سياق التغيير الاستراتيجي فيشرح (Norton & Kaplan, 2004:33) مفهوم الجاهزية إلى مدى تنظيم الأصول والعمليات والأنشطة ومن ثم المنظمة تكون جاهزة للانتقال من الوضع الحالي إلى الحالة الجديدة المطلوبة الجديد. وقد تم تعريف الجاهزية في سياق التكنولوجيا على أنها ميل الفرد لاحتضان أو استعمال التكنولوجيا الجديدة.

ويؤكد (Jonathan, 2013:13) ان الجاهزية تقوم على اعتبار أهمية الابتكار المناسب للمنظمة التي تبنى على الأدلة الأساسية الفعالة لممارسة عديد من أطر التنفيذ التي تناقش الاستعداد وتنظر على وجه التحديد الاحتياجات والموارد الأساسية للمنظمة (على سبيل المثال) وهذا ينبغي خلق تحديد مسبق لبناء الجاهزية تعالج كجزء من الاستعداد لعملية البناء.

عرف كل من (Donna & Paul, 2015:3) الجاهزية التنظيمية بأنها (الوسيلة التي تتوقع من خلالها المنظمات تأمين إمدادات كافية من المواهب لتلبية الاحتياجات المستقبلية، ونظراً لجاهزية المنظمة من العمليات ذات الصلة، بما يعزز معاً استمرارية القيادة داخل المنظمة).

كما عرفها (Azlina & Zulkefli, 2016) أنها (استعداد المنظمة من خلال الثغرات التي تم تحديدها داخل المنظمة، مما يتيح لها تقييم الجاهزية التنظيمية واغتنام الفرصة لمعالجة الفجوات كجزء من خطة التنفيذ).

إنّ مفهوم نظرية الجاهزية التنظيمية يشير إلى ضرورة أن تمتلك المنظمة عنصرين لجاهزية التنظيمية هما (الدافع) و(القدرة) على تنفيذ البرنامج الجديد أو المحسن بشكل صحيح. وقد يكون لدى المنظمة القدرة على تنفيذ البرنامج المعين، ولكن ليس لديها الدافع لوضعها موضع التنفيذ، ويجب أن تكون المنظمة على جاهزية (حافز) ومقتدرة (القدرة) على وضع البرنامج في مكانه وتشكيل جاهزية دمج عناصر إطار الأنظمة التفاعلية في مفاهيم نظرية جاهزية التنظيمية (Melanie, 2017: 34).

٢- أهمية الجاهزية التنظيمية:

يرى (Al-Omari & Hussein, 2006: 842) أن تقييم الجاهزية التنظيمية يتمتع بأهمية كبيرة للمنظمات ولاسيما المنظمات الحكومية التي تهدف إلى إعادة نمط التنظيم البيروقراطي من الأعلى إلى الأسفل، ففي طبيعة البيروقراطية تتأخر الحكومات في تقديم الخدمات، وتكون الإجراءات معقدة، ومكررة من العمل والجهود، ومكررة من المستندات والبيانات وأن تكرار العملية يحمل تكاليف عالية وتصبح جامدة مما تنشأ حواجز أمام إعادة هندسة العمليات.

ويرى (Jason, 2016: 2) أن المنظمات التي ترغب بتحسين الجودة، فهي بحاجة إلى تقييم شامل لتساعد على فهم الجاهزية التنظيمية، وما هو العمل، وإنشاء أعمال تجارية جديدة لا سيما تلك التي تجمع إدارات متعددة، ومقدمي ومواقع الرعاية معاً، وهو عمل شاق. وكمنظمة جديدة مع بنية مختلفة وإثارة كبيرة، والالتزام بالتفوق، لضمان قدرتها على مواجهة تلك التحديات، وضمان النجاح على المدى الطويل، ولفهم أفضل عن الجاهزية لدفع ودعم نتائج التحسينات، ولإيجاد أداة التقييم التي يمكن أن تحدد بشكل موثوق جاهزية الحالية للمنظمة لدفع ودعم تحسين النتائج.

وتضيف (Aylin et al., 2016: 14) إن تقييم الجاهزية التنظيمية يعدّ أمراً ضرورياً لسببين، هما: الأول أنها أداة رئيسة لتحليل المخاطر التي تزدحم الفجوات. وتشير هذه الفجوة إلى المجالات التي لا يوجد فيها

أي جاهزية لمعالجتها، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تحديد الثغرات في الجاهزية يمكن أن تمنع إهدار الوقت والموارد في الأماكن التي تقتصر إلى الجاهزية وقد تؤدي إلى الفشل. وثانياً: يشير تقييم الجاهزية إلى الطرائق الضرورية لردم هذه الفجوات ولتنفيذها بنجاح.

المبحث الثالث - الإطار العملي للدراسة:

أولاً- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

١- التحليل الوصفي لمتغير إدارة الجهل الاستراتيجي:

من متابعة قيم التحليل الوصفي في الجدول (٢) يتضح ان هنالك توجه ايجابي عام حول هذا المحور لمتغير إدارة الجهل الاستراتيجي وقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (٦٩,٧٤٪)، بوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٤٩)، وانحراف معياري (١,١٠)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هنالك نسبة مرتفعة في مستوى إدارة الجهل الاستراتيجي لدى افراد العينة.

الجدول (٢) نتائج التحليل الوصفي لمتغير إدارة الجهل الاستراتيجي

العبارة	اتفق تماماً	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماماً	النسبة	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
Item_x1	8	23.5	9	26.5	12	35.3	5	14.7	0	0	3.59	1.02	71.76
Item_x2	11	32.4	12	35.3	10	29.4	1	2.94	0	0	3.97	0.87	79.41

الجهل الاستراتيجي كأداة في تطوير الجاهزية التنظيمية

68.8 2	1.1 3	3.4 4	0	0	29. 4	10	17. 6	6	32. 4	11	20. 6	7	Item_x3
68.8 1	1.1 6	3.4 4	0	0	29. 4	10	20. 6	7	26. 5	9	23. 5	8	Item_x4
78.2 4	0.9	3.9 1	0	0	11. 8	4	8.8 2	3	55. 9	19	23. 5	8	Item_x5
73.4 1	1.0 4	3.6 7	إخفاء الجهل										
64.7 1	1.1 8	3.2 4	2.9 4	1	35. 3	12	11. 8	4	35. 3	12	14. 7	5	Item_x6
70.5 9	1.0 8	3.5 3	2.9 4	1	11. 8	4	38. 2	13	23. 5	8	23. 5	8	Item_x7
61.1 8	1.1	3.0 6	0	0	41. 2	14	26. 5	9	17. 6	6	14. 7	5	Item_x8
64.1 2	1.1 7	3.2 1	0	0	41. 2	14	14. 7	5	26. 5	9	17. 6	6	Item_x9
65.1	1.1	3.2	مشاركة الجهل										

5	4	6	
69.7	1.1	3.4	إدارة الجهل الاستراتيجي
4		9	

٢- التحليل الوصفي لمتغير الجاهزية التنظيمية:

من متابعة قيم التحليل الوصفي في الجدول (٣) يتضح ان هنالك توجه ايجابي عام حول هذا محور الجاهزية التنظيمية وقد بلغت قيمة الاهمية النسبية (٦٨,٥٠٪)، بوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٤٢)، وانحراف معياري (١,٠٩)، وهذه النتيجة تشير الى ان هنالك نسبة مرتفعة في مستوى الجاهزية التنظيمية لدى افراد العينة.

الجدول (٣) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجاهزية التنظيمية

العبارة	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	الوسط المعيارى	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
Item_z1	10	29.4	11	32.4	11	32.4	2	5.88	0	0	3.85	0.93	77.06
Item_z2	5	14.3	9	26.1	7	20.6	13	38.6	0	0	3.1	1.1	63.5

الجهل الاستراتيجي كأداة في تطوير الجاهزية التنظيمية

3	1	8			2		6		5		7		
64.1	1.1	3.2	2.9	1	35.	12	14.	5	32.	11	14.	5	Item_z3
2	7	1	4		3		7		4		7		
68.2	1.1	3.4	البعد الادراكي										
4	1	1											
75.8	1.0	3.7	2.9	1	2.9	1	35.	12	29.	10	29.	10	Item_z4
8	1	9	4		4		3		4		4		
61.7	1.1	3.0	0	0	44.	15	17.	6	23.	8	14.	5	Item_z5
6	4	9			1		6		5		7		
64.1	1.0	3.2	0	0	35.	12	17.	6	38.	13	8.8	3	Item_z6
2	4	1			3		6		2		2		
67.2	1.1	3.3	البعد العاطفي										
5		6											
75.8	0.9	3.7	2.9	1	2.9	1	32.	11	35.	12	26.	9	Item_z7
8	8	9	4		4		4		3		5		
65.8	1.0	3.2	0	0	29.	10	29.	10	23.	8	17.	6	Item_z8

8	9	9			4		4		5		6		
68.2	1.0	3.4	0	0	29.	10	14.	5	41.	14	14.	5	Item_z9
4	8	1			4		7		2		7		
70.0	1.0	3.5	البعد السلوكي										
0	6												
68.5	1.0	3.4	الجاهزية التنظيمية										
0	9	2											

ثانياً- تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة:

عند مراجعة القيم التحليلية في الجدول (٤) يتضح ان هنالك علاقة قوية ومعنوية ايجابية بين كل من إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية ($r=0.800$) وهذه العلاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة مستوى المعنوية لها كانت أصغر من ($0,05$) وقيمة اختبار (T) سجلت قيمة ($7,035$) وهي أكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية والبالغة ($T0.05=1.697$) ($T0.01=2.457$)، بالإضافة الى ان القيمة الدلالة لنموذج الارتباط (P) كانت مقبولة ايضا عند مقارنتها مع القيمة المقبولة ضمن مستوى المعنوية ودرجات الحرية، وفيما يخص العلاقة مع المتغيرات الفرعية فقد سجلت علاقة (إدارة الجهل الاستراتيجي-البعد الادراكي) علاقة ايجابية بلغت ($0,756$) وهي علاقه معنوية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية لكل من (T) و (P) مقبولة واكبر من القيمة الجدولية وضمن مستوى المعنوية، بالإضافة إلى ان علاقة (إدارة الجهل الاستراتيجي- البعد العاطفي) هي علاقة ايجابية بلغت ($0,790$) وهي

علاقته معنوية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية لكل من (T) و (P) مقبولة وأكبر من القيمة الجدولية وضمن مستوى المعنوية، كما ان علاقة (إدارة الجهل الاستراتيجي - البعد السلوكي) كانت ايجابية ومعنوية بلغت قيمتها (٠,٧٥٤) وان (T) و (P) هي ضمن الحدود المقبولة للمعنوية. وهذا يشير الى ان القرار الاحصائي يكون: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. وهذا يعني ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية.

الجدول (٤) اختبار علاقات الارتباط بين إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط	اختبار (T)	مستوى الدلالة (P)
البعد الادراكي	0.756	6.530	0.000
البعد العاطفي	0.790	7.281	0.000
البعد السلوكي	0.754	6.496	0.000
الجاهزية التنظيمية	0.800	7.535	0.000

$$T(0.01) = 2.457 \quad T(0.05) = 1.697 \quad n=34$$

عند مراجعة القيم التحليلية في الجدول (٥) يتضح ان هنالك علاقة تأثير قوية ومعنوية ايجابية بين كل من إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية فقد كانت قيمة ثابت التأثير (a=0.102) وهذه القيمة تشير الى ان هنالك قيمة تأثير ثابتة تؤثر من غير التأثير الناتج عن تغيير المتغير المستقل، اما قيمة

ميل الانحدار ($B=0.959$) فتشير إلى وجود قيمة تأثير بمقدار (٠,٩٥٩) يزداد بهذه القيمة المتغير المعتمد ناتج عن التغيير بمقدار مرة واحدة في المتغير المستقل. كذلك تشير القدرة التفسيرية للنموذج إلى ($R^2=0.640$) وهو ما يفسره المتغير المستقل إدارة الجهل الاستراتيجي من التباين والاختلاف الناتج في المتغير المعتمد. وإن النموذج العلاقة هو انموذج معنوي بالاستناد إلى قيمة (F) الناتجة عن تقدير انموذج الانحدار والتي تشير إلى المعنوية لأنها كانت أكبر من القيمة الجدولية ضمن درجة الحرية المعتمدة للدراسة. وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (فرضية العدم) وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية، أي أن إدارة الجهل الاستراتيجي هو دالة حقيقية للجاهزية التنظيمية.

الجدول (٥) اختبار علاقات التأثير بين إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية $n=34$

المتغيرات	ثابت التأثير (α)	قيمة التأثير (β)	معامل التفسير (R^2)	اختبار (F)	مستوى الدلالة (P)
إدارة الجهل الاستراتيجي	0.102	0.959	0.640	56.771	0.000
معادلة الانحدار	$Y = a + B X$ $Y = 0.102 + 0.959 X$ (X) : إدارة الجهل الإستراتيجي (Y) : الجاهزية التنظيمية				

$$F (0.01) = 4.17$$

$$F (0.05) = 7.562$$

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات في ضوء نتائج الجانب العملي وكالاتي:-
أولاً- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على صحة فرضية الدراسة الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية، وهذا يعني أن إدراك الأفراد العاملين في الوزارة عينة الدراسة لمكونات إدارة الجهل الاستراتيجي سوف يسهم في تعزيز الجاهزية التنظيمية وانعكاس ذلك على أدائها التنظيمي.

ثانياً- أظهرت نتائج اختبار الفرضية للدراسة التي مفادها يوجد تأثير إيجابي لإدارة الجهل الاستراتيجي على الجاهزية التنظيمية، وهذا يعني بأن هنالك تأثيراً معنوياً لإدراك الأفراد العاملين في الوزارة المبحوثة لمكونات إدارة الجهل الاستراتيجي وانعكاس ذلك التأثير في تعزيز الجاهزية التنظيمية، وهذا واضح من خلال قيم معاملات الانحدار المعيارية وقيم (t)، وتفسير نسبة تأثير ذلك المتغير المستقل في المتغير المعتمد وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات.

ثالثاً- لقد تبين من النتائج التي تم التوصل إليها أن الوزارة عينة الدراسة لديها اهتمام أكبر باستخدام إدارة الجهل الاستراتيجي بهدف توجيه جهود المورد البشري لخدمة التعليم ككل، على اعتبار أن هذا المتغير يزيد من تعزيز الجاهزية التنظيمية للوزارة المبحوثة.

رابعاً- تدرك الوزارة عينة الدراسة أن أهمية الجاهزية التنظيمية تؤدي إلى تطوير الاداء. فضلاً عن قيامها بإجراء تغييرات جذرية في واقع العمل في الوزارة. وهذا سوف يضمن لها وجود الامكانيات اللازمة للنجاح الاستراتيجي في تطوير عمل الوزارة.

ب- التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات الذي توصلت إليها الدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات وكالاتي:-
أولاً- ضرورة اهتمام الوزارات بشكل عام ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي عينة الدراسة بشكل خاص بدراسة العلاقة والتأثير المتبادل بين الأفراد العاملين ومعرفة الفوارق الفردية بينهم اتجاه إدراك مكونات إدارة الجهل الاستراتيجي لأن تلك المكونات تسهم وتنعكس بشكل كبير في الاعتقاد بان الوزارة التي تهتم بالجهل الاستراتيجي يكون لها بيئة عمل جيدة ومشجعة على تعزيز وتشجيع العاملين للعمل من أجل تعزيز الجاهزية التنظيمية.

ثانياً - إقامة ندوات علمية ومؤتمرات متخصصة بالجهل وكيفية معالجته ومعرفته وكيفية استثمارها وإجراء حلقات دراسية وورش عمل للعاملين لتوجيههم نحو التأثيرات السلبية للإخلال بالنظام العام على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والأخلاقية للمجتمع، فضلاً عن تناول قضايا الاعتدال بالسلوكيات وتحقيق المنافع العامة.

ثالثاً - ضرورة الافادة من المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية وغيرها المستعملة في الدراسة الحالية وما توصلت إليها من استنتاجات لتطبيقها في الجامعات العراقية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
رابعاً- ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المفاهيم التي تناولتها الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً، ويحدونا الأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية على إدارة الجهل الاستراتيجي والجاهزية التنظيمية.

المراجع:

١. Al-Omari, Ahmed, & Hussein Al-Omari.,(2006), "E-government readiness assessment model." Journal of Computer Science 2.11 (2006): 841-845.

٢. Antoniou ,j , (2013), "Ignorance Management – an alternative perspective on Knowledge Management", Loughborough University Institutional Repository , pp 20–23 .
٣. Aylin, Hejazi, Neda Abdolvand, & Saeedeh Rajae Harandi., (2016) "Assessing The Organizational Readiness For Implementing BI Systems." International Journal of Information Technology Convergence and Services (IJITCS) 6.1 (2016).
٤. Congleton, R. D. (2001), 'Rational ignorance, rational voter expectations, and public policy: A discrete informational foundation for fiscal illusion', Public Choice, vol. 107, pp. 35–64
٥. Gross, M. (2010), "Ignorance and Surprise: Science, Society, and Ecological Design", Cambridge, MA: MIT Press
٦. Halbesleben, J.R.B., Wheeler, A.R. and Ronald Buckley, M. (2007) "Understanding pluralistic ignorance in organizations: application and theory", Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, No.1, pp.65–83
٧. Jason Dana, (2006), Strategic Ignorance and Ethical Behavior in Organizations, in Ann E. Tenbrunsel (ed.) Ethics in Groups (Research on Managing Groups and Teams, Volume 8) Emerald Group Publishing Limited, pp.39 – 57
٨. Jonathan Peter., Scaccia, J.,(2014) "Defining and Supporting Organizational Readiness in the Interactive Systems Framework for Dissemination and Implementaion."
٩. Lundvall, B.A. and Johnson B. (1994), 'The Learning Economy', Journal of Industry Studies, vol.1, pp. 23–42.
١٠. Melanie, Rieste, Lynn.,(2017), "Organizational Readiness for Change: HIV Services in Correctional Settings.", A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina

State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

١١. Moore, W. E. and Tumin, M. M. (1949), 'Some Social Functions of Ignorance', American Sociological Review, vol. 14 no, 6 (Dec.), pp. 787– 795
١٢. Roberts J, (2009), " From Knowledge Management to Ignorance Management" Newcastle University Business School and Centre for Knowledge, Innovation, Technology and Enterprise, Newcastle University
١٣. Roberts, J. and Armitage, J., (2008), 'The Ignorance Economy', Prometheus: The Journal of Issues in Technology Change, Innovation, Information Economics, Communications and Science Policy, vol. 26 no. 4, pp. 335–354.
١٤. Tappin, R. M. (2014). Personality traits, the interaction effects of education, and employee readiness for organizational change: A quantitative study (Doctoral dissertation, Capella University).
١٥. Tonder ,cl van,(2006)," change risk and ignorance: attempting to cross chasms in small steps", Journal of Human Resource Management. Beyond risk and ambiguity:Deciding under ignorance"
١٦. Wieland, Jan Willem, (2016), "Responsibility for strategic ignorance", Synthese, Springer, DOI 10.1007/s11229-016-1145-6:1-22.
١٧. Wilkesmann, M. (2016). Ignorance management in hospitals. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 46(4), 430–449.

