



فرائض للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)



The Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Ignorance: A Survey Study at the College of Management and Economics

Assistant Professor Muhammad Ibrahim Tayeh¹, Assistant Professor Firas Ali Muhammad²,

Assistant Professor Amer Rashid Anid³

^{1,2,3} College of Administration and Economics; University of Diyala, 32001, Diyala, Iraq

Mohammedibrahim@uodiyala.edu.iq

Firas@uodiyala.edu.iq

Amerr2@uodiyala.edu.iq

Abstract. The research aims to measure the impact of the four main knowledge management processes (knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination, and knowledge application) on organizational ignorance in its four dimensions (complexity, ambiguity, uncertainty, and vagueness). The research used a questionnaire to measure these variables, which was prepared based on previous studies, in addition to adapting the items to suit the current research. The research community consisted of (52) individuals from different administrative levels in the College of Administration and Economics - University of Diyala, and a random sample of (43) individuals was selected to represent the research community. The data were processed using a set of statistical methods using SPSS version 26. The research concluded that there is a significant impact of knowledge management processes on organizational ignorance, upon which a set of recommendations was formulated that are hoped to benefit those concerned.

Keywords: Knowledge management processes, organizational ignorance

DOI: [10.69938/Keas.Con2.250226](https://doi.org/10.69938/Keas.Con2.250226)

تأثير عمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي بحث استطلاعي في كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م. محمد إبراهيم تايه¹ أ.م. فراس علي محمد² أ.م. عامر رشيد عنيد³
^{1,2,3} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، بعقوبة، العراق

Mohammedibrahim@uodiyala.edu.iq

Firas@uodiyala.edu.iq

Amerr2@uodiyala.edu.iq

المستخلص. يهدف البحث إلى قياس تأثير عمليات إدارة المعرفة الأربعة الرئيسة (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) في الجهل التنظيمي بأبعاده الأربعة (التعقيد، والالتباس، واللاتأكد، والغموض). إذ أستخدم البحث لقياس هذه المتغيرات استبانة أعدت بالاستناد إلى الدراسات السابقة، فضلاً عن تكييف الفقرات بما يتناسب والبحث الحالي. إذ تكون مجتمع البحث من (52) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (43) فرداً لتمثل مجتمع البحث، وقد تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج Spss version 26، توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي والتي صيغ على إثرها مجموعة توصيات من المؤمل أن تفيد المعنيين.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، الجهل التنظيمي

Corresponding Author: E-mail: Mohammedibrahim@uodiyala.edu.iq

أولاً: المقدمة: إن إدارة المعرفة تزداد أهمية في عالم سريع التغير وملء بالمفاجآت، فالرؤية المستقبلية لإدارة المعرفة مبنية على التقنيات الرقمية الحديثة تؤسس لمجتمع المعلوماتية الواعي، وتحاول تطبيق السياسات الإدارية المعرفية لتسود ثقافة المنظمة ومن ثم تتوغل في ثقافة المجتمع بأكمله، إذ إن عمليات إدارة المعرفة واحدة من الأساليب الرئيسية التي يمكن تبنيها لمعالجة عدم المعرفة أو ما يعرف إدارياً بالجهل التنظيمي، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم والابتكار داخل المؤسسة، وتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بينهم، وتوفير أدوات وتقنيات تساعد في توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة والخبرات داخل المؤسسات. الأمر الذي يعزز ثقافة التعلم المستمر والابتكار، وبعبارة أبسط فإن عمليات إدارة المعرفة تعمل على معالجة الجهل التنظيمي من خلال تحسين قدرة المؤسسة على التعلم والابتكار والتكيف مع التغييرات في البيئة التنظيمية، وتحسين الاتصال والتواصل والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. ومن أجل كل ما تقدم وبغية الإلمام بجوانب الموضوع فقد قسمنا بحثنا على أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول منهجية البحث، وفي المبحث الثاني التأطير النظري لمفهوم عمليات إدارة المعرفة والجهل التنظيمي، أما المبحث الثالث فكان للتحليل الميداني وتفسير النتائج، واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

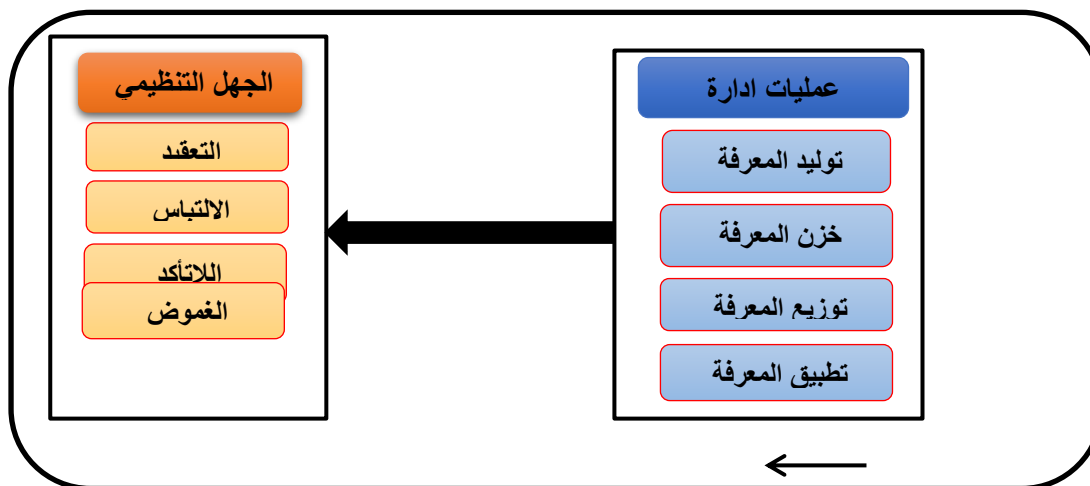
ثانياً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث: تعيش المنظمات الحالية في بيئة شديدة التنافسية بسبب الثورة المعرفية في مجال أنظمة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يتولد معه الكثير من المشكلات التي تضعف قدرات المنظمة على معرفة كل شيء من حولها أو حتى داخلها، بل وتمتد المشكلة إلى أن المنظمة حتى إذا كانت قادرة على إدارة ما تعرفه فهي قد لا تعرف أن تدبر ما تجهله. ومن هنا تبدأ التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في العراق ومنها جامعة ديالى على وجه العموم، وكلية الإدارة والاقتصاد فيها على وجه الخصوص، إذ يتحتم على هذه الكلية استثمار إدارة المعرفة وعملياتها في الجهل في تنظيم إدارتها، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بالمعرفة ذات القيمة والتقاطها وتطبيقها في العمليات، إذ إن محاولة الأنشطة التنظيمية المعرفية في الكلية تشجع على كشف الجهل ومن ثم تقود إلى التعلم، وعلى إثر ما تقدم من مشكلة ميدانية، وتمهيداً للمعالجة فيما بعد نتحدد مشكلة البحث في إثارة التساؤل الرئيس الآتي: "هل هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي".

2- أهمية البحث: تظهر أهمية البحث في استثمار عمليات إدارة المعرفة لمواجهة ظاهرة الجهل التنظيمي التي توصف بالخطرة بسبب انعكاساتها السلبية على أعمال كلية الإدارة والاقتصاد وأنشطتها على وجه الخصوص، وعلى مستوى بيئة الجامعة بصورة عامة، إذ تعد منهجاً إدارياً حديثاً نسبياً للتكيف مع التغيرات التنافسية وإمكانية تحويل الخطورة إلى مساهمة في مواجهة التهديدات واستثمار الفرص الممكنة.

3- أهداف البحث: يسعى البحث إلى قياس تأثير عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، و تخزينها، ونشرها، وتطبيقها) في الجهل التنظيمي بأبعاده (التعقيد، والالتباس، واللاتأكد، والغموض) في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى.

4- المخطط البحث الفرضي: ويوضح العلاقات المنطقية للمتغيرات الرئيسة والفرعية كما تتضح في الشكل الآتي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

5- فرضية البحث: استناداً الى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة في الجهل التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد
- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخزن المعرفة في الجهل التنظيمي.
- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في الجهل التنظيمي.
- هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة في الجهل التنظيمي.

6- منهج البحث: تناولنا المتغيرين الرئيسيين (عمليات إدارة المعرفة، والجهل التنظيمي) وعلى وفق المنهجين (الاستقرائي والاستنباطي) في الجانب النظري. وأما الجانب التطبيقي فسلطنا فيه المنهج الوصفي التحليلي لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في معالجته الجهل التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى.

7- مجتمع البحث وعينته: اختيرت كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالى موقعاً لإجراء البحث، وتمثل المجتمع في كل المستويات الإدارية في الكلية والبالغ حجمه (52) فرداً، أما العينة فتمثلت بمجموعة من الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية القارين (المستمرين) في الخدمة الوظيفية في الكلية والبالغ عددهم (43) موظفاً وعضواً تدريسياً تم اختيارهم بشكل عشوائي.

8- حدود البحث: اقتصر البحث على مفهومي عمليات إدارة المعرفة بأبعادها: (خزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة)، والجهل التنظيمي بأبعاده: (التعقيد، والالتباس، واللاتأكد، والغموض) في أقسام كلية الإدارة والاقتصاد جامعة ديالى للمدة من 1/ 12/ 2024 ولغاية 28/ 2/ 2025.

9- أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم جمع البيانات الثانوية من الأدبيات العلمية بأنواعها (عربية وأجنبية)، أما البيانات الأولية فجمعت عن طريق الاستبانة الإلكترونية وتعد الأداة الرئيسة للبحث. إذ تكونت من ثلاثة محاور، خصص الأول للمتغيرات النوعية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهام الوظيفية)، أما المحور الثاني فتضمن عمليات إدارة المعرفة، وهي: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وبواقع (16) فقرة. وأما المحور الثالث فخصص للجهل التنظيمي، وتضمن الفقرات التي عن: (التعقيد، واللاتأكد، والالتباس، والغموض) وعددها (16) فقرة، كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (1) وصف أداة البحث (الاستبانة)

المحور	المتغير الرئيسي	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة في المقياس وتم ملائمتها مع متغيرات البحث
الأول	عمليات إدارة المعرفة	16	بحث (الكبيسي، 2005) (أبو زريق، 2017) (العاني، 2015)
الثاني	الجهل التنظيمي	16	بحث (الساعدي والكبيسي، 2015) (الحدراوي وآخرون، 2018)

10- أساليب تحليل البيانات: للإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه، اعتمدنا مؤشرات إحصائية وصفية واستدلالية تتسجم مع توجهات البحث واختبار فرضياته، والمبينة كلٍ منها في الجانب التطبيقي.

ثالثاً: الإطار النظري

1- إدارة المعرفة (المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد)

إن التطورات في تقانة المعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة نتج عنهما فرص وتهديدات ولا سيما في العقدين الأخيرين من الألفية الثانية فازداد تركيز المنظمات الخدمية على بناء ميزة تنافسية عن طريق أصول رأس المال الفكري، ويرى (المعاضدي، 2005: 39) أن اقتصاد المعرفة كان بمثابة المحفز لانطلاق ثورة المعرفة والتي حظيت بعناية المختصين والمنظرين في مجال الإدارة وأطلقت العنان للعديد من الباحثين ليستكشفوا ويسبروا أغوار وخفايا وخصائص المعرفة وإدارتها وانعكاس ذلك على عمليات الإدارة والمعرفة كما يرى (العاني، 2015: 27) هي "كل شيء ضمني أو ظاهري يكتب أو يجهر به نتيجة لمزيج من المعلومات والخبرات والمدرجات الحسية المتراكمة فإذا ما استثمرت من قبل الشركات سوف تسهم في التوصيل إلى أفضل النتائج والقرارات في تقديم خدمة أو منتجات مميزة". واستناداً على ما تقدم نرى أن المعرفة شيء يتم ابتكاره وبناءه وتطويره من المعلومات وتراكمها والتي تستقر في ذهن متلقيها فتصبح قدرات بشكل رأسمال فكري ذو استجابة بشكل أو بآخر لأي مؤثرات خارجية والتي تحقق غايات وأهداف المنظمات إذا ما أحسن التعامل معها سلوكياً. وتعرف إدارة المعرفة بأنها "الجهود المبذولة من قبل المديرين لغرض الحصول على رأسمال المنظمة وتنظيمه وبناءه من الموارد المعلوماتية والمعرفية والتي تسمى رأسمال الفكري والمعرفي التي تمتلكه المنظمة". (Daft, 2001: 257)، كما تعرف بأنها "الجهود المبذولة من أجل إتمام الخطوات والوظائف المنظمة واستكمالها وإن تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها" (الكبيسي، 2005: 48). كما تعرف إدارة المعرفة بحسب (عيشوش، 2018: 30) بأنها "الإدارة المسؤولة على التيسير المنهجي للأصول المعرفية (الظاهرة والكامنة) للمؤسسة، والمجسدة في شكل رأسمال فكري، من خلال عملية التنقيب عن المعارف الموجودة فعلاً والمحافظة عليها، والمعارف التي يجب أن توفرها ومحاولة الحصول عليها". وانطلاقاً مما تقدم فإن إدارة المعرفة "منظومة متكاملة ومتراصة من القيم والمهارات والخبرات والكفاءات والتقنيات تتمثل في الأفراد ذوي الأدمغة الممتازة تعتمد على المنظمات بأفضل ما يمكن للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمات لضمان بقائها بالتنافس في الأسواق ونموها واستمرارها".

أما أهداف إدارة المعرفة فتكمن في التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة. والمساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة البنية التحتية لمتجمع المعرفة. والعمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على مشاركة المعرفة. والعمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة. ووضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة. وتطوير معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة (طيطي، 2010: 465). فضلاً عن توليد المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها. وجذب رأسمال فكري أكبر لموضع الحلول للمشكلات. وتهدف إلى الإبداع والوعي الهادف والتكيف للتغيير البيئي. وتعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين (الطاهر، 2010: 24).

أما أهمية إدارة المعرفة فيرى (Prusak, 2001: 12) أن هناك عوامل عدة يجب معرفتها لبيان عوامل كثيرة أدت إلى تعزيز أهميتها ومنها العولمة وحجم التجارة العالمية وحدة المنافسة وتشابك قوات التوزيع وسرعة انتقال رؤوس الأموال والموظفين، وسرعة انتقال المعلومات، وزيادة سيطرة

تكنولوجيا المعلومات. أما (سعيد وآخرون، 2021: 200) فتري أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها تصنع: الأفراد، والمال، والموارد، والتكنولوجيا، والثقة.

2- أبعاد إدارة المعرفة

أ- توليد المعرفة: وتتضمن عملية إيجاد معرفة جديدة في المنظمة عن طريق أنشطة البحث والتطوير أو تصميم العملية أو غير ذلك، فضلاً عن الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية، ويرى (عليان، 2012: 211) أن توليد المعرفة هي عملية إبداعية تتم عن طريق فرق أو جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما أن توليد المعرفة مهمة جداً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من Nanaka & Takeuchi في دراستهما أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ب - خزن المعرفة: وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تواجه خطر فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر (الكبيسي، 2002: 77)، وإن خزن المعرفة هي ثاني عملية في إدارة المعرفة كما يرى Newman & Canard, (1999:3) وتتضمن كل العمليات المتعلقة بحفظ المعرفة في النظام المخصص لها وضمان ديومتها. ومن هذا المنطلق صار خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر في غاية الأهمية، ولاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم (بن عامر، 2010: 45). ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثراً مهماً في تحسين الذاكرة التنظيمية وتوسيعها واسترجاع المعرفة المخزنة (ترغيني، 2010: 37).

ج - توزيع المعرفة: أي توزيعها على مستويات المنظمة وأفرادها كافة للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الانتاجية العالية، إذ ينبغي أن يعرف كل شخص داخل المنظمة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع، وكذلك تعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وتنشيط فعلي للمعرفة في المنظمة وإخراجها من الإطار الضيق إلى الإطار المنظمي (بدير، 2013: 12).

د - تطبيق المعرفة: يشير (الجاموس، 2013: 125) أن إدارة المعرفة الناجحة هي التي تطبق المعرفة في الوقت المناسب من دون أن تفقد استثمار فرصة تتوفر لها لتحقيق ميزة أو لحل مشكلة قائمة. إن آخر عملية من إدارة المعرفة تفترض أن المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة لا تضمن الميزة التنافسية، بل المنظمات التي تطبقها على أحسن وجه ولتوفير ذلك يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة المؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها (وهيبه، 2015: 13).

3- الجهل التنظيمي (المفهوم، والأهمية، والأبعاد)

إن مفهوم الجهل لغةً يعني (الحق أو الإضاعة أو اعتقاد خاطئ أو السفه أو الغباء أو ...) ويمكن النظر إليه بوصفه مفهوماً متعدد الأبعاد يظهر في سياقات التفاعل التنظيمي داخل المنظمة، فضلاً عن ما هو موجود خارجها وهذه الأبعاد لا بد أن تفهم وتدار في المنظمة، ويعد مفهوم الجهل أو الجهل التنظيمي مفاهيم حديثة نسبياً في علم الإدارة. إذ يرى Harvey & Novicevic, 2000: (82) بأن ظهور مفهوم الجهل التنظيمي يمكن تلخيصه على صعيد التطورات النظرية في ثلاث مجالات تقع خارج حقل الإدارة، ومنها علم النفس الاجتماعي ودراسات الرأي العام والدراسات القانونية والاقتصاد السلوكي وعلم النفس السريري، كما يمكن أن يظهر من السياقات المختلفة في التفاعل التنظيمي التي قد تؤدي إلى ظهور نوع معين من الجهل التنظيمي (الساعدي والكبي، 2017: 7).

والجهل مضاد المعرفة، ويطلق عليه أحياناً (غير المعرفة) أو (عدم اليقين) وهذان المصطلحان يعبران أن يصبح الشخص على دراية بجهل نفسه ومعرفة ما هو غير معروف. بخلاف مصطلح الجهل الذي يشير إلى اللا علم (Gross, 2012: 320) وBleicher)، ووفقاً لما تسعى إليه إدارة المعرفة بغية تحديد ما تعرفه المنظمة وتعيينه وجمعه ومشاركته واستثماره، فإن إدارة الجهل من ناحية أخرى تدرك أنه لا يمكن أبداً معرفة كل شيء (Carvalho et al, 2015: 2) فالجهل حالة غير ثابتة عند تحول المجهول إلى معرفة جديدة، بينما على المستوى التنظيمي عند اندثار بعض المعرفة القديمة تحدث حالة الجهل (Hormio, 2018: 2). ويرى (العاني، 2021: 83) أن الجهل هو "حالة سلبية تعبر عن نقص المعلومات وغياب المعرفة بالحقائق الأمور، إذ إن الجهل نقيص المعرفة، ومن هذا المنطلق نرى أن الجهل معرفة مكتسبة بشكل خاطئ يؤدي إلى الجهل، أي إنه عدم المعرفة بالشكل الصحيح. ويمكن النظر إلى الجهل التنظيمي بوصفه عائق أمام قدرة الإدارة على إدراك الطبيعة الديناميكية للبيئة والضرورة لتعلم المعرفة الجديدة لكي تكون فاعلة في بيئة جديدة بشكل كلي، ولا سيما عندما يكون المسؤولون عن المنظمة غافلون عن جهل المنظمة ولا يدركون المسؤولية المرتبطة بامتلاك المعرفة التنظيمية عندما تكون المنظمة متجهة في حالة منافسة (الساعدي والكبي، 2017: 7). ويعرف الجهل التنظيمي بأنه "الاعتقاد الخاطئ الناتج من نقص أو غياب المعرفة والمعلومات على مستوى المنظمة ككل أو بين المجموعات، والأفراد العاملين فيها" (علي والفلاح، 2017: 678). أما (العاني ومحمود، 2021: 85) فيعرفان الجهل التنظيمي بأنه "معالجة للمشكلات المسببة لحالات الجهل التنظيمي والتمثلة بالتعقيد والتأكد والالتباس والغموض، إذ يتم المعالجة بتوفير المعلومات والمعرفة لتلافي حدوثها مستقبلاً". أما (Roberts, 2012: 219) فيرى أن لجهل التنظيمي يتمثل في: "الجهل الشامل لأعضاء المنظمة أو الجهل النسبي بين الأعضاء عبر أجزاء مختلفة من المنظمة. ونقص المعلومات التي تملكها المنظمات عن الأطراف الخارجية الأخرى، بما في ذلك المنافسون والموردون والعملاء. وجهل الأفراد للمعرفة الفريدة من نوعها في المنظمة

عندما يتم السعي بنشاط لهذا الجهل ونشرها من قبل المنظمة". واستناداً على ما تقدم نرى أن الجهل التنظيمي هو اعتقاد خاطئ ناتج من نقص المعرفة في مجالات مختلفة بين أعضاء المنظمة.

4- ابعاد الجهل التنظيمي

أ- **التعقيد**: ويقصد به ترابط العناصر وتداخلها على نحو معقد وهي غير قابلة للتنبؤ أو غير متوقعة، إنما هي مجموعة من العناصر والعلاقات المتنوعة التي يجب أخذها في الحسبان في وقت واحد من أجل معالجتها. فالمشاكل المعقدة لها العديد من المتغيرات المتشابهة وأساليب الحل المحتملة وعدد كبير من الخطوات المترابطة التي تختلف بحسب الشخص أو المنظمة.

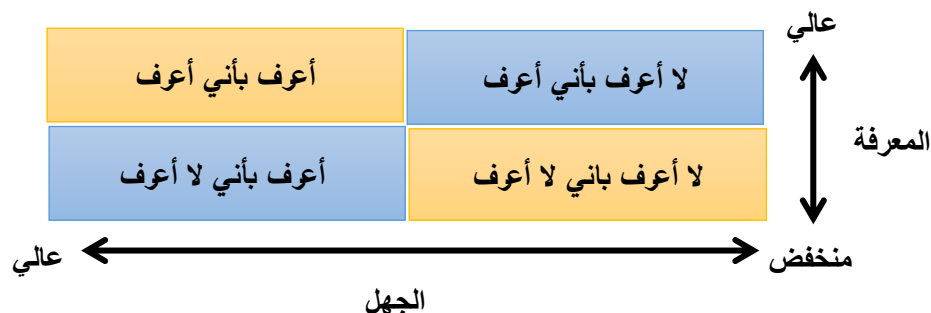
ب- **الالتباس**: أشار (الفلاح، 2016: 58) إلى الالتباس بأنه "تفسيرات متعددة ومتضاربة وكل تفسير يختلف عن الآخر، ويمكن أن تكون متزايدة أو متناقضة، وينتج عنها اختلاف في المعايير، إذ يتولد الالتباس من الأفراد أو المنظمات التي تمتلك مجموعة قيم ومعتقدات تميل إلى تفسير المواقف والأحداث على نحو مختلف عن الآخرين كما يرى (الحدراوي وآخرون، 2018: 154).

ج- **اللاتأكد**: وتنتج جراء قلة مستويات الثقة أو ضعف توفير المعلومة اللازمة لمواجهة الظروف المتغيرة. وذلك كما يرى (الساعدي والكعبي، 2015: 299) عن طريق وضع معلومات إضافية عن شيء ما، أو الحصول على تطوير أو تحسين المعرفة والقدرة على التنبؤ باستعمال هذه المعلومات الإضافية، أو الاستجابة المرنة للمواقف بسرعة غير متوقعة، أو استعمال المعرفة الحالية المتوفرة في التنبؤ أو استنتاج أو تقدير الحقائق وافترضها.

د- **الغموض**: ويشير إلى ضعف الفهم أو تفسير شيء ما بغض النظر عن كمية المعلومات المتاحة. وأشار (عاشور، 2017: 10) أن الغموض التنظيمي ينشأ عندما لا يمتلك الأفراد العاملين معلومات كافية أو واضحة عن أداء العمل بالطريقة الصحيحة، فالموظفون لا يكونون على دراية تامة بأهداف العمل وطبيعتها اجراءاتها المتبعة، بل قد يتلقى الأفراد أحياناً تغذية عكسية تشير لأخطائهم فحسب، دون ايجابياتهم الأمر الذي قد يمثل في الواقع مصدر من مصادر الضغوط.

5- العلاقة بين ادارة المعرفة والجهل التنظيمي

يرى (Bakken & wlik 2017: 2) أن العلاقة بين المعرفة والجهل مثل الكرة المتدحرجة، لأنها تأخذ المعرفة لتكون الكرة ومن ثم تنزاد المعرفة في مجال المجهول، وبذلك فإن الجهل يتضاءل والمعرفة تنمو بشكل أسرع من الجهل، وهذه النظرة المتفائلة. كما انها تأخذ المعرفة لتكون الحدود الخارجية للكرة، فكلما زادت المعرفة زادت مساحة المجهول، ووفقاً لهذا التفسير فإن الجهل ينمو بشكل أسرع من المعرفة، وهذه النظرة المتشائمة. وعلى الرغم من أن قيمة تبادل المعرفة لاقت رواجاً كبيراً، إلا إن بعض متغيراتها لا تزال غير مستكشفة، نظراً لأن المعرفة التنظيمية مبنية على معرفة الموظفين، فقد يؤثر الموظفون غير المطلعين أو الجاهلين سلباً على الأداء التنظيمي، ومن أجل زيادة تطوير مفهوم إدارة الجهل، فقد طور (Israilidis et al, 2013: 75). إطار عمل في سياق تحليل إدارة المعرفة الاستراتيجية، كما يظهر في الشكل الآتي:



شكل (2) طبيعة العلاقة بين المعرفة والجهل التنظيمي

Sources: Israilidis, John. Lock, Russel. & Cooke, Louise. (2013). "Ignorance Management: Management Dynamics in the Knowledge Economy" ISSN: 2286-2668, p:75.

رابعاً: الجانب التطبيقي : تحليل بيانات ومناقشتها

1- قياس ثبات الاستبانة وطبيعة البيانات

للتأكد من أن الإجابات ستكون واحدة تقريباً فيما لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، يتطلب الحكم على استقرار نتائج الاستبانة، وقد تم اعتماد اختباري ألفا كرونباخ وماكدونالد، واللذان كانت معاملتهما مرتفعة، الأمر الذي يعطي صفة الثبات وبدرجة كبيرة، وفي أوقات مختلفة بحسب (عاشور ، 2017 ، 435)، وكما في الجدول الآتي:

جدول (2) معاملات الثبات (طريقة ألفا كرو نباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معاملات ألفا كرو نباخ	معاملات ثبات ماكدونالد
الأول	عمليات إدارة المعرفة	16	0.729	0.822
الثاني	الجهل التنظيمي	16	0.804	0.805
	الاستبانة كاملة	32	0.794	0.866

أما التوزيع الطبيعي لبيانات العينة فقد جرى اختبارها عن طريق اختبار Shapiro-Wilk والتي نتضح من (الجدول، 3) أنها تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة لمتغيرات البحث أكبر من (0.05)

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

المحور	عنوان المحور	قيمة Z	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة (sig)	التوزيع
الأول	عمليات إدارة المعرفة	0.966	43	0.236	يتوزع طبيعياً
الثاني	الجهل التنظيمي	0.956	43	0.099	يتوزع طبيعياً

2- وصف خصائص عينة البحث وصفاتهم الشخصية

تمثلت الخصائص المميزة والشخصية لعينة البحث في خمسة فئات، وكما نتضح في الجدول الآتي:

جدول (4) وصف الخصائص المميزة لعينة البحث

ت	الصفات الشخصية والخصائص المميزة									
1	فئة الجنس أو النوع									
	ذكر				أنثى				المجموع	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة		تكرار	
	26		60.5%		17		39.5%		43	
2	فئة الفئة العمرية									
	30 فأقل		40 - 31		50 - 41		51 فأكثر		المجموع	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة		تكرار	
	5		11.5%		16		37.5%		43	
3	فئة المؤهل العلمي									
	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		المجموع	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة		تكرار	
	4		9.5%		13		30%		43	
4	فئة سنوات الخدمة									
	5 فأقل		10 - 6		15 - 11		16 فأكثر		المجموع	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة		تكرار	
	5		11.5%		14		32.5%		43	
5	فئة المهام والعنوان الوظيفي									
	موظف				تدريسي				المجموع	
	تكرار		نسبة		تكرار		نسبة		تكرار	
	22		51%		21		49%		43	

وينتضح من (الجدول، 4) الآتي:

- أ- توزيع العينة على وفق الجنس أو النوع: إن عدد الذكور بلغ 26 فرداً ونسبة 60.5% مقابل 17 من الإناث ونسبة 39.5%، وهي نسب معتدلة نوعاً ما وتعكس مشاركة المرأة في أعمال الكلية وعلى دراية فيما يخص متغيرات البحث.
- ب- توزيع العينة على وفق الفئة العمرية: إن الفئتين العمريتين 40 - 31 و 50 - 41 حصلتا على النسبة الأكبر، بمقدار 37.5%، و 39.5% على التوالي، في حين أن الفئتين العمريتين 51 فأكثر و 30 فأقل حصلتا على النسبة الأقل بمقدار 5% لكليهما وتشير إلى وجود المخضرمين، وإمكانية فهم متغيرات البحث، ومن هم بحاجة لذلك.

ج - توزيع العينة على وفق المؤهلات العلمية: كانت لحملة البكالوريوس والماجستير النسبة الأكبر بمقدار 30% و 37.5% أما الدبلوم فقد حصلت على نسبة 9.5% في حين بلغت نسبة 23% لحملة الدكتوراه، ومع ذلك تعد هذه النسب معتدلة وتعطي قوة لمجتمع البحث لتشخيص متغيرات البحث بسبب طبيعة عمل الكلية.

د - توزيع العينة على وفق الخدمة: شكلت فئتي الخدمة 5 فأقل و 16 فأكثر النسبة الأقل بمقدار 11.5% و 18.5% على التوالي، في حين كانت فئتي 6 - 10 و 11 - 15 في الخدمة النسبة الأعلى بما مجموعه 70% وتدل على وجود الأغلبية لديهم خبرة كافية لتشخيص ظاهرة البحث.

هـ - توزيع العينة على وفق المهام الوظيفية: لم تعكس فئات المهام والعنوان الوظيفي نسباً متفاوتة ملحوظة، إذ بلغت نسبة الموظفين 51% وهي نسب جيدة لأنها تعد طبيعية قياساً بأعداد الموظفين في الكلية، ونسبة 49% من فئة التدريسيين والنسبتان جيدتين نوعاً ما في تشخيص متغيرات البحث.

3- وصف مستوى الإجابات وتفسيرها

أ - وصف متغير عمليات إدارة المعرفة وتفسيرها: إذ تضمن المتغير المستقل للبحث (عمليات إدارة المعرفة) في الاستبانة على أربعة أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث للأبعاد من أجل معرفة أي منها التي حصلت على مستوى عناية أو أهمية نسبية أعلى من قبل الكلية، وكما مبينة نتائجها في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) إجابات أفراد عينة البحث عن عمليات إدارة المعرفة

ت	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق	الترتيب
1	توليد المعرفة	4.0174	0.47055	11.71	0.803	مرتفع	3
2	خزن المعرفة	4.2616	0.53439	12.54	0.853	مرتفع جداً	4
3	توزيع المعرفة	4.1047	0.45393	11.06	0.821	مرتفع	1
4	تطبيق المعرفة	3.9709	0.46358	11.67	0.795	مرتفع	2
	معدل عمليات إدارة المعرفة	4.0887	0.50136	12.26	0.8177	مرتفع	الأول

يوضح الجدول (5) أن العينة المدروسة تركز على عمليات إدارة المعرفة بمستوى جيد جداً أو مرتفع، ويدعم ذلك قيمة المتوسط الحسابي إذ بلغت (4.0887) وهي أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.5136) وهذا مؤشر تجانس إجابات أفراد العينة، فضلاً عن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (12.26%)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقد حصلت بعضها على مستوى تقييم مرتفع أيضاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.9709 - 4.2616) وبانحرافات معيارية منخفضة لتعطي مؤشراً على انخفاض التشتت في الإجابات، وكانت أعلى مستوى في الأهمية هو بعد خزن المعرفة إذ حصل على أهمية نسبية مقدارها (85.3%)، كما حصل بعد تطبيق المعرفة على أدنى أهمية نسبية بمقدار (79.5%)، وبالمجمل كان بعد توزيع المعرفة في الترتيب الأول من بين الأبعاد لأنه حصل على أقل معامل اختلاف مقداره (11.06%)، ويمكن أن نفسر النتائج الأنفة الذكر بأن الكلية تعتني بعمليات إدارة المعرفة بمقدار مرتفع جداً ويعد ذلك طبيعياً بسبب طبيعة عمل الكلية الأكاديمي.

ب- وصف متغير الجهل التنظيمي وتفسيرها: إذ تضمن المتغير التابع للبحث (الجهل التنظيمي) في الاستبانة على أربعة أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث للأبعاد من أجل بيان أي منها التي حصلت على مستوى عناية أو أهمية نسبية أعلى من قبل الكلية، وكما مبينة نتائجها في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) إجابات أفراد عينة البحث عن الجهل التنظيمي وأبعاده

ت	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق	الترتيب
1	التعقيد	3.6686	0.8031	21.89	0.734	مرتفع	1
2	الالتباس	3.1395	0.7098	22.61	0.628	معتدل	3
3	اللاتأكد	3.4767	0.8500	24.45	0.696	مرتفع	4
4	الغموض	3.3081	0.7320	22.13	0.662	معتدل	2
	معدل الجهل التنظيمي	3.3983	0.5593	16.46	0.68	مرتفع	الثاني

يوضح (الجدول، 6) أن العينة المبحوثة اهتمت بأبعاد متغير الجهل التنظيمي بمستوى معتدل إلى مرتفع، ولكن إجمالاً حصل المتغير التابع على مستوى مرتفع، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي إذ بلغت قيمته (3.3983) وهي أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (0.5593)، الأمر الذي يؤشر تجانس إجابات أفراد العينة، فضلاً عن قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (16.46%)، وبالنظر إلى الأبعاد الفرعية فقد حصلت بعضها على مستوى تقييم مرتفع والبعض الآخر متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13 - 3.66) وبانحراف معياري منخفضة، لتعطي مؤشراً على انخفاض التشتت في الإجابات، وكانت أعلى مستوى في الأهمية هو بعد التعقيد، أما بعد الالتباس فحصل على أدنى أهمية ونسبية، ويمكن أن نفسر النتائج الأنفة الذكر بأن الكلية تعتني بالجهل

التنظيمي في مستوى مرتفع نوعاً ما لأنها تدرك أن الجهل يتضاءل مع وجود المعرفة، ولأن المعرفة التنظيمية تعمل من أجل إدارة الجهل والسيطرة عليه.

4- اختبار فرضية البحث

ويتضح من (الشكل، 3) و(الجدول، 7) طبيعة تأثير عمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي، إذ يتبين أن هناك تأثيراً معنوياً لعمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية إلى (0.17) وهذا الأثر معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والمساوية قيمتها إلى (0.043) وهي أقل من (0.05)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما زادت الكلية في عنايتها بعمليات إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة الحد من الجهل التنظيمي بمقدار (0.17) وحدة، وكلما زاد الانحراف المعياري لعمليات إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة الانحراف المعياري للحد من الجهل التنظيمي بمقدار (0.061) وحدة. واستناداً إلى ما سبق سيتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في مؤشرات الجهل التنظيمي"، ورفض فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في مؤشرات الجهل التنظيمي". أما قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لتأثير عمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي فتظهر في الجدول الآتي:

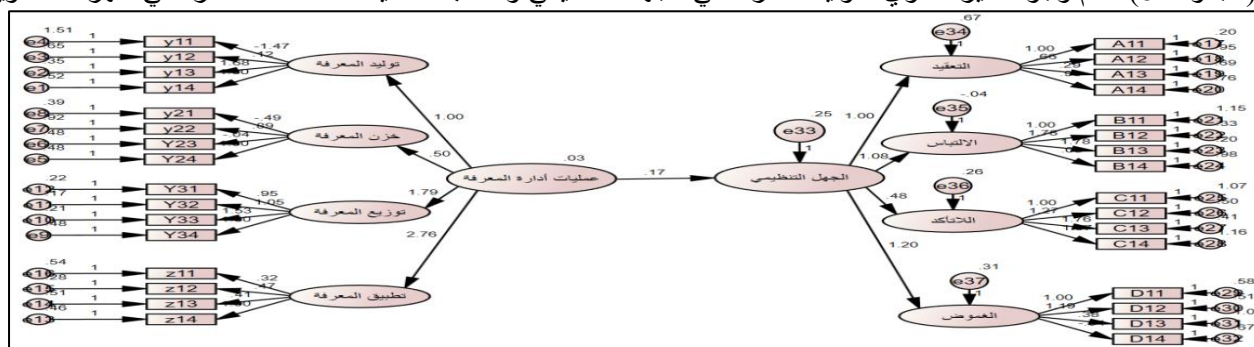
جدول (7) تأثير عمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي

المتغير المفسر	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	Estimate(β)	SRW	P-value
عمليات إدارة المعرفة	الجهل التنظيمي	→	0.17	0.061	0.043

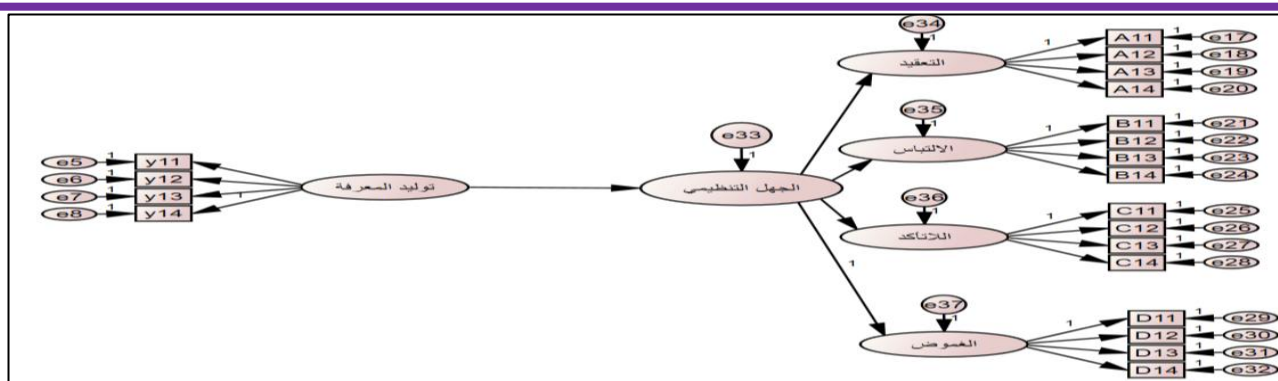
شكل (3) علاقة تأثير عمليات إدارة المعرفة في الجهل التنظيمي

وانبثقت من الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية وكما يأتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في الجهل التنظيمي. إذ يتضح من (الشكل، 4) و(الجدول، 8) عدم وجود تأثير معنوي لتوليد المعرفة في الجهل التنظيمي وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية



إلى (-1.855) وهذا الأثر غير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.346) وهي أكبر من (0.05)، واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في الجهل التنظيمي" وقبول فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في الجهل التنظيمي" وهي نتيجة طبيعية، إذ إن عملية توليد المعرفة لا تعني بالضرورة أنها ستعالج مشكلة الجهل التنظيمي لأنها مرحلة أولية (إبتدائية) لا يصاحبها وجود معرفة واضحة صريحة.



شكل (4) تأثير توليد المعرفة في الجهل التنظيمي

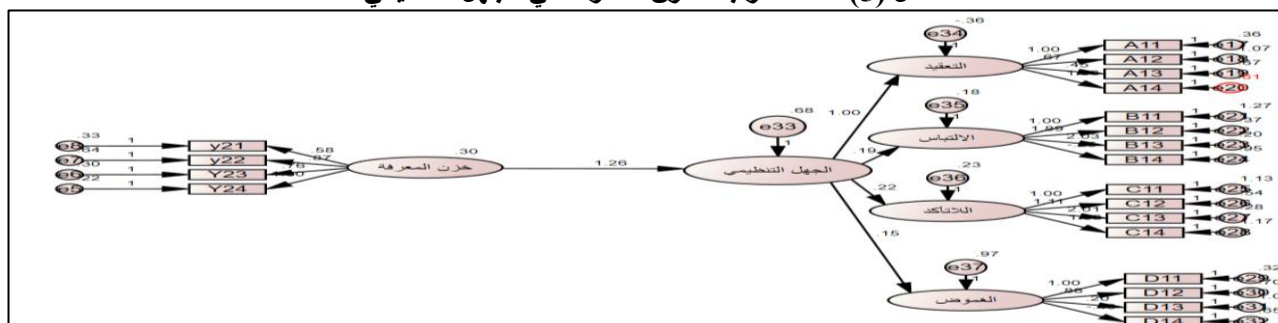
أما قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لتأثير توليد المعرفة في الجهل التنظيمي فنتضح في الجدول الآتي:

جدول (8) تأثير توليد المعرفة في الجهل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	SRW	P-value
توليد المعرفة	→	الجهل التنظيمي	-1.855	-0.09	0.346

ب-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخزن المعرفة في الجهل التنظيمي، ويتضح من (الشكل، 5) و(الجدول 9) وجود تأثير معنوي لخزن المعرفة في الجهل التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت قيمته مساوية إلى (1.256) وهذا الأثر معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والمساوية قيمتها إلى (0.000) وهي أقل من (0.05)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه كلما زاد خزن المعرفة في الكلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الحد من الجهل التنظيمي بمقدار (1.256) وحدة، وكلما زاد الانحراف المعياري لخزن المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي ذلك إلى زيادة الانحراف المعياري للحد من الجهل التنظيمي بمقدار (0.639) وحدة. واستناداً إلى ما سبق سيتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخزن المعرفة في معالجة الجهل التنظيمي" ورفض فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخزن المعرفة في الجهل التنظيمي".

شكل (5) علاقة أثر بعد خزن المعرفة في الجهل التنظيمي



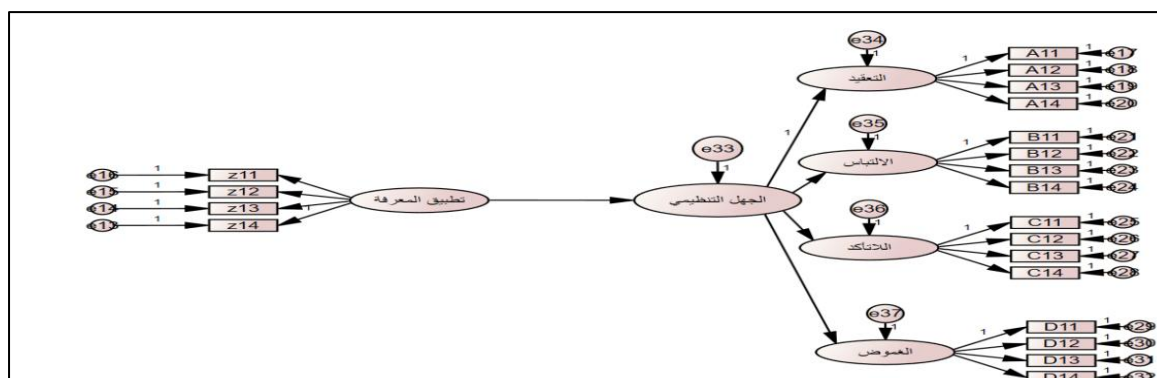
أما قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لتأثير خزن المعرفة في الجهل التنظيمي فنتضح في الجدول الآتي:

الجدول (9) تأثير خزن المعرفة في معالجة الجهل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	SRW	P-value
خزن المعرفة	→	الجهل التنظيمي	1.256	0.639	0.000

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في الجهل التنظيمي، ويتضح من (الشكل، 6) و(الجدول، 10) وجود تأثير معنوي لتوزيع المعرفة في معالجة الجهل التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية إلى (0.163) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.406) وهي أقل من (0.05)، واستناداً إلى ما سبق سيتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخزن المعرفة في الجهل التنظيمي"، ورفض فرضية العدم والتي تنص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخزن المعرفة في الجهل التنظيمي".

شكل (6) تأثير توزيع المعرفة في معالجة الجهل التنظيمي



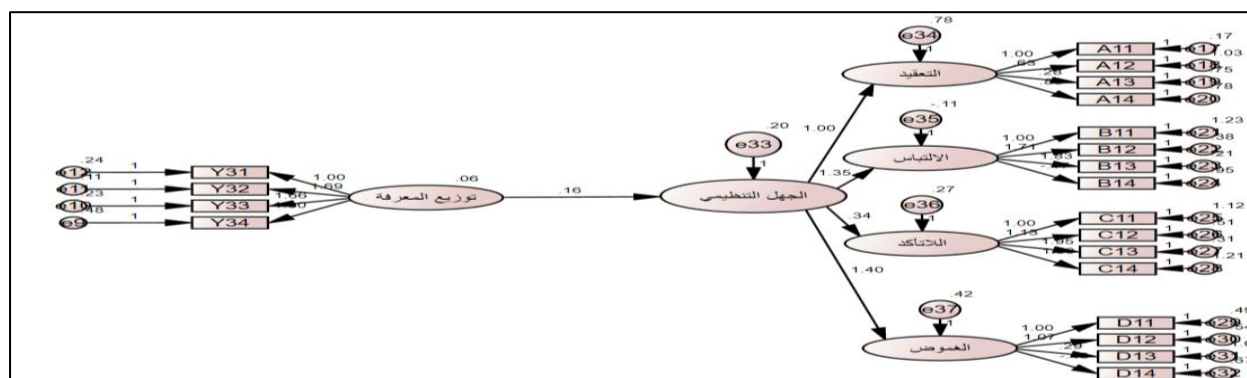
أما قيم

معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لتأثير توزيع المعرفة في الجهل التنظيمي فتظهر في الجدول الآتي:

جدول (10) تأثير توزيع المعرفة في معالجة الجهل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	SRW	P-value
توزيع المعرفة	→	الجهل التنظيمي	0.163	0.091	0.406

د- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة في الجهل التنظيمي، وينضح من (الشكل، 7) و(الجدول 11) عدم وجود تأثير معنوي لبعد (تطبيق المعرفة) في الحد من الجهل التنظيمي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية إلى (0.002) وهذا الأثر غير معنوي بدلالة تطبيق المعرفة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية إلى (0.984) وهي أكبر من (0.05). واستناداً إلى ما سبق سيتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة في الجهل التنظيمي " ، وقبول فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة في الجهل التنظيمي ". ويعزى سبب ذلك كون الكلية لا تعتمد توزيع المعرفة في جميع مراحل العمليات والانشطة الادارية بشكل واضح ومتوازن .



شكل (7) علاقة أثر بعد تطبيق المعرفة في الجهل التنظيمي

أما قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية لتأثير تطبيق المعرفة في الجهل التنظيمي فتتضح في الجدول الآتي:

جدول (11) تأثير تطبيق المعرفة في الجهل التنظيمي

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	Estimate(β)	SRW	P-value
تطبيق المعرفة	→	الجهل التنظيمي	0.002-	0.035-	0.984

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

- أ- يقف الجهل في المؤسسات التعليمية عائقاً أمام معرفة الطبيعة الديناميكية للبيئة التي تعيش فيها تلك المنظمات.
- ب- إدارة المعرفة تقلل من الجهل التنظيمي، عن طريق تهيئة بيئة تشجع على مشاركة المعرفة والخبرات والمهارات بين الموظفين، وتحسين تبادل المعرفة وتوزيعها في الكلية.
- ج- حقق محور توزيع المعرفة أعلى مستوى أهمية، بينما حقق محور خزن المعرفة على أدنى مستوى أهمية وبالمجمل حققت عمليات إدارة المعرفة في الكلية مستوى مرتفع، الأمر الذي يدل على اعتناء الكلية بهذه العمليات.
- د- حقق بُعد التعقيد أعلى مستوى في الأهمية، بينما كان بُعد اللاتأكد في أدنى أهمية ويفسر هذا بأن الكلية معنية بمعالجة بالجهل التنظيمي بمستوى مرتفع.
- هـ- أثبتت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر في معالجة الجهل التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التعلم والابتكار وتحسين الاتصال والتواصل داخل المؤسسة.

2- التوصيات

- أ- تحديد هدف واضح لإدارة المعرفة من ضمن أهداف الكلية وتتوافق مع أهدافها العامة، وذلك لضمان مواجهة أي جهل تنظيمي يظهر لديها.
- ب- إنشاء بنية تحتية لإدارة المعرفة وتتضمن تحديد المسؤوليات والأدوار والمهام، وتوفير الأدوات والتقنيات والموارد اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.
- ج- توفير التدريب الضروري وتعزيز ثقافة التعلم المستمر للموظفين والأساتذة على السواء داخل الكلية، لتحديث المعرفة والمهارات بشكل دوري.
- د- تبني التكنولوجيا المناسبة لإدارة المعرفة، مثل نظم إدارة المحتوى والشبكات الاجتماعية الداخلية وأنظمة الذكاء الاصطناعي، والتي تساعد على تحسين الاتصال والتواصل وتبادل المعرفة داخل المؤسسة.
- هـ- ضرورة العناية بالجوانب التنظيمية، والحرص على الثقافة التنظيمية التي تشجع على التشاركية وتبادل المعلومات بين الأفراد في مختلف المستويات.

المصادر والمراجع

1. بدير، جمال يوسف (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الاردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
2. الجاموس، عبد الرحمن. (2013). "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. داسي، وهيبه. (2015). "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خضير بسكرة". ملتقى دولي حول تيسير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية علوم اقتصادية والتجارية والعلوم التيسير، جامعة محمد خضير – بسكرة، الجزائر.
4. داهين، بن عامر. (2011). "مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج أنظمة الخبرة". رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخص إدارة المعرفة والمعارف، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير-بسكرة، الجزائر.
5. الحدراوي، رافد حميد. والجنابي، سجاد محمد. والموسوي، كوثر حميد. (2018). "دور البنى التحتية لإدارة المعرفة في الحد من الجهل التنظيمي: دراسة تحليلية لأداء عدد من العاملين في مديرية بلدية النجف". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 3 ص: 145-168.
6. طيطي، خضير مصباح اسماعيل. (2010). "إدارة المعرفة". دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الطاهر، علاء (2010). إدارة المعلومات والمعرفة. الأردن، عمان: دار الراية لنشر والتوزيع.
8. الكبيسي، صلاح الدين عواد. (2002) "إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة". إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية.
9. الكبيسي، صلاح الدين عواد (2005). إدارة المعرفة. مصر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الاداري.
10. الكبيسي، صلاح الدين عواد (2014). ادار المعرفة. العراق، بغداد: مطبعة المغرب. الطبعة الثانية.
11. المعاضيدي، محمد عصام أحمد. (2005). "أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة". رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، كلية الإدارة واقتصاد.
12. الساعدي، مؤيد. والكعبي، نعمة شلبية علي. (2015). "اختبار واقع منظمات الأعمال العراقية في فلسفة الجهل التنظيمي". مجله جامعه الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 13.

13. العاني، محمد براهيم تايه. (2015). "دور عمليات إدارة المعرفة في المؤشرات قياس أداء الخدمة التأمينية: بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية". رساله الماجستير، جامعة بغداد، العراق.
14. العاني، عبد الموجود. ومحمود، رحمة عبدالله. (2021). "الجهل التنظيمي في المؤسسات التعليمية". مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعه الموصل، الإدارة والاقتصاد، المجلد (11)، العدد (2) ص: 80 94.
15. عليان، ربحي مصطفى. (2012). "إدارة المعرفة". دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. عاشور، محمد حامد حسين. (2017). "أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مركز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة". رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة، والجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
17. عيشوش، عواطف. (2018). "أثر قدرات العاملين من انتاج المعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال". اطروحة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد خضير – بسكرة.
18. علي، شفاء محمد. والفلاح، مصطفى مؤيد احمد. (2017). "إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع المنظمي: بحث استطلاعي تحليلي في شركة الفارس العامة". مجلة كلية الإدارة واقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (9)، العدد (2).
19. الفلاح، مصطفى مؤيد احمد. (2016). "إدارة الجهل التنظيمي وعلاقتها بتعزيز الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في شركة الفارس العامة". رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
20. ترغبيني، مياح. (2011). "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء العاملين". رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخص إدارة المعرفة والمعارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التيسير، جامعة محمد خضير - بسكرة، بسكرة، الجزائر.
21. Harvey, G.M. Novice Vac, M. Buckly, M.R. Ferris, G R. (2001). "A Historical perspective on organizational Ignorance". Journal OF Managerial psychology, Vol . 16 NO . 6 P: 449 - 468
22. Bakken, tore. wlik, Eric Lawrence. (2017). "Ignorance and Organization studies, forthcoming In "Organization studies".
23. Israldis, John. Lock, Russel. cookE, Louise. (2013). "Lgnorance management, management Dynamics In the knowledge Eeonmy". lssN . 2286-2668
24. Daft. R. ChardL. (2001). "organizational Theory and Design". 7tlEd. Network South western publishing.
25. Hee, H. & choi, B. (2003). "knowledge Management Enders, process: and org organizational per form once: An Integrative view and . Empirical Examination". Journal of Management £ In Formation systems, V o.(20),No(1), Summer
26. .prusak, L. (2001). "where Did knowledge Management com from, IBM systems". Journal, 40(4), yarmouk university. Dalabase: Computers source.
27. .Newman & Gonrad. (1999). "A from . work for chara cterizing knowledge Management Method practice , and Technologies". George Washington university.
28. Carvalho, Eduardo. Gomes, Ferreira. Cassiano, De Andrade. Gandia, Rodrigo Marcal, Sugano, Joel Yutaka. (2015). "Open Lnnoavation: A First Step To Integrate Know Ledge And Ignorance Am Nagement". Encontro Nacional De Engen Haria De Producao.
29. Hornio, sade. (2018). "culpable IGNORANCE in a collective setting". forthcoming in Acta philosophica fennica 94.