

## The interrelationship between ignorance processors is ideologically defined and strategic achievement achieved

العلاقة الترابطية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيق التفوق استراتيجياً  
(دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية)

أ.م.د. لمياء سلمان عبد علي الزبيدي / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد  
الباحث / حنان حسين مهدي / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received:29/1/2019

Accepted :27/2/2019

### المستخلص :

يهدف البحث الى تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً ، انطلقت الباحثة في هذه الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية المطروحة، أستهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات ، ومن ثم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق ، التي تكونت من المديرين السبعة في وزارة التربية ، وقد حددت عينة البحث بالمدرّاء و معاونيهم ، و مدرّاء الأقسام وبلغ عدد العينة بـ (130). وتكمن أهمية الدراسة في أنها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة، مستند إلى جهد تطبيقي لواقع معالجات الجهل معرفياً لتحقيق التفوق استراتيجياً ، ولغرض تحقيق ذلك صيغت فرضيتين رئيسيتين تفرعت عنها (8) فرضيات فرعية ، واختبرت صحة هذه الفرضيات بمجموعة من الأدوات الإحصائية اللامعلمية واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، وقد توصلت الباحثة للاستنتاج الأهم الى انه هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيق التفوق استراتيجياً واهتمام القادة في وزارة التربية بشكل جيد نوعاً ما بأبعاد معالجات الجهل ، وضعف اهتمامهم بأبعاد التفوق استراتيجياً. وبناءً على تلك الاستنتاجات ، توصي الدراسة بزيادة اهتمام القادة في وزارة التربية بأبعاد معالجات الجهل معرفياً ، فضلاً عن التركيز بشكل كبير على أبعاد التفوق استراتيجياً .

**المصطلحات الرئيسية للبحث / الجهل معرفياً، التفوق استراتيجياً.**



## المقدمة :-

أيقنت المنظمات ضرورة التعامل مع التحديات بالأطر المعرفية لأنها أكثر فاعلية من الأطر المادية ، وبمدخل فكري متقدم بعيداً عن الآليات و الأساليب الميكانيكية والتقليدية مساهماً بتقديم وتوفير حلولاً لمعالجات الجهل المعرفي وكذلك في نقل مستوى الفكر والإدراك الى آفاق المستقبل واطعاً إياها في واقع تطبيقي يدعم إمكانيات المنظمة في تقديم ما هو جديد لرفع مستوى رفاهية المجتمع ، وإن هذا المدخل الفكري المتقدم يتمثل بمدخل التفوق الاستراتيجي لما له من دور في التعامل مع المشكلات واستعمالها في بناء نماذج ذات طابع معرفي لحلها ووضع ما هو غير مألوف من طرائق لانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية . وقد تضمن البحث أربعة محاور ، المحور الأول انصرف الأول للمنهجية والثاني للدراسات السابقة والثالث معالجات الجهل معرفياً واخيراً أثر المحور الرابع للجانب العملي لابرز الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الأول / منهجية البحث :

### أولاً:- مشكلة البحث :

تعاني معظم المنظمات ، ومنها وزارة التربية مشاكل وتحديات معقدة ، ولاسيما في عصر أصبحت فيه حدود التقدم و الريادة شبه ملغاة فالجميع يبحث عن تحقيق التفوق استراتيجياً لمنظمتهم ، ولغرض عدم إضاعة الفرصة على المنظمة ، وجعلها تستفيد من المعرفة المتراكمة لديها ، عليها أن تدرك بأن معالجات الجهل معرفياً للقادة هي مصدر الفكر ، والإبداع ، وأساس التطور، إذ إن تحقيق التفوق استراتيجياً يمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في الإدارة الحديثة التي تبحث عن أكبر عدد من البدائل الممكنة على وفق تحديد أكثر عدد من نقاط اتخاذ القرارات الصائبة والتميز في البيئة، والتي تكون الصور المجسمة والأكثر وضوحاً، والأكثر قرباً للحقيقة المستقبلية ، وتقوم باستثمار المعرفة، وتطبيقها بشكل مباشر في سبيل بناء منظمات قائمة على تحقيق التفوق الاستراتيجي.

ويمكن تقديم مشكلة البحث في عدم ادراك اهمية اعتماد المعالجات اللازمة والضرورية لحالات الجهل بالمعرفة الخاصة بتحقيق ما فوق الاداء المتوقع وجعله يتميز بالكفاءة و الفاعلية وبما يضمن تحقيق التفوق الحالي والمستقبلي (استراتيجياً).

واستناداً لما تم ذكره آنفاً يمكن اختبار مشكلة البحث عبر الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى اهتمام مدراء دوائر الوزارة بالمبحوثة لمعالجات الجهل معرفياً؟
  - 2- ما مستوى إدراك مدراء دوائر الوزارة بالمبحوثة لتحقيق التفوق استراتيجياً ؟
  - 3- هل هناك ارتباطات فيما بين معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً ؟
- إن التساؤلات المذكورة آنفاً توضح أن المشكلة الأساسية تتلخص المشكلة بوجود قصور وضعف في تكامل واستثمار معالجات الجهل معرفياً لدى المديرين والعاملين في المنظمة ، مما يضعف و يقلل احتمالات تحقيق التفوق استراتيجياً .

### ثانياً: أهمية البحث :

1- نأمل ان يكون البحث الحالية في تمكين القيادات من التعرف على معالجات الجهل معرفياً وفهمها عن كثب، من اجل تعزيز وتنمية المعرفة الإيجابية والمرغوبة لديهم، ولتسخير إمكانياتهم وطاقاتهم لصالح العمل، وتقليل المعرفة السلبية والتي تسبب مشاكل كبيرة في بيئة العمل لما فيها من تبعات وأثار سلبية واضحة على التفوق استراتيجياً .

2- تستهدف الباحثة في البحث الحالية فئة هامة من العاملين في وزارة التربية من المديرين ورؤساء الأقسام ، ويمكن الاستفادة من نتائجها في زيادة الوعي بمفهوم المهارات لدى هذه الفئة، وفي تنمية معالجات الجهل معرفياً لغرض الارتقاء وتحقيق التفوق استراتيجياً.

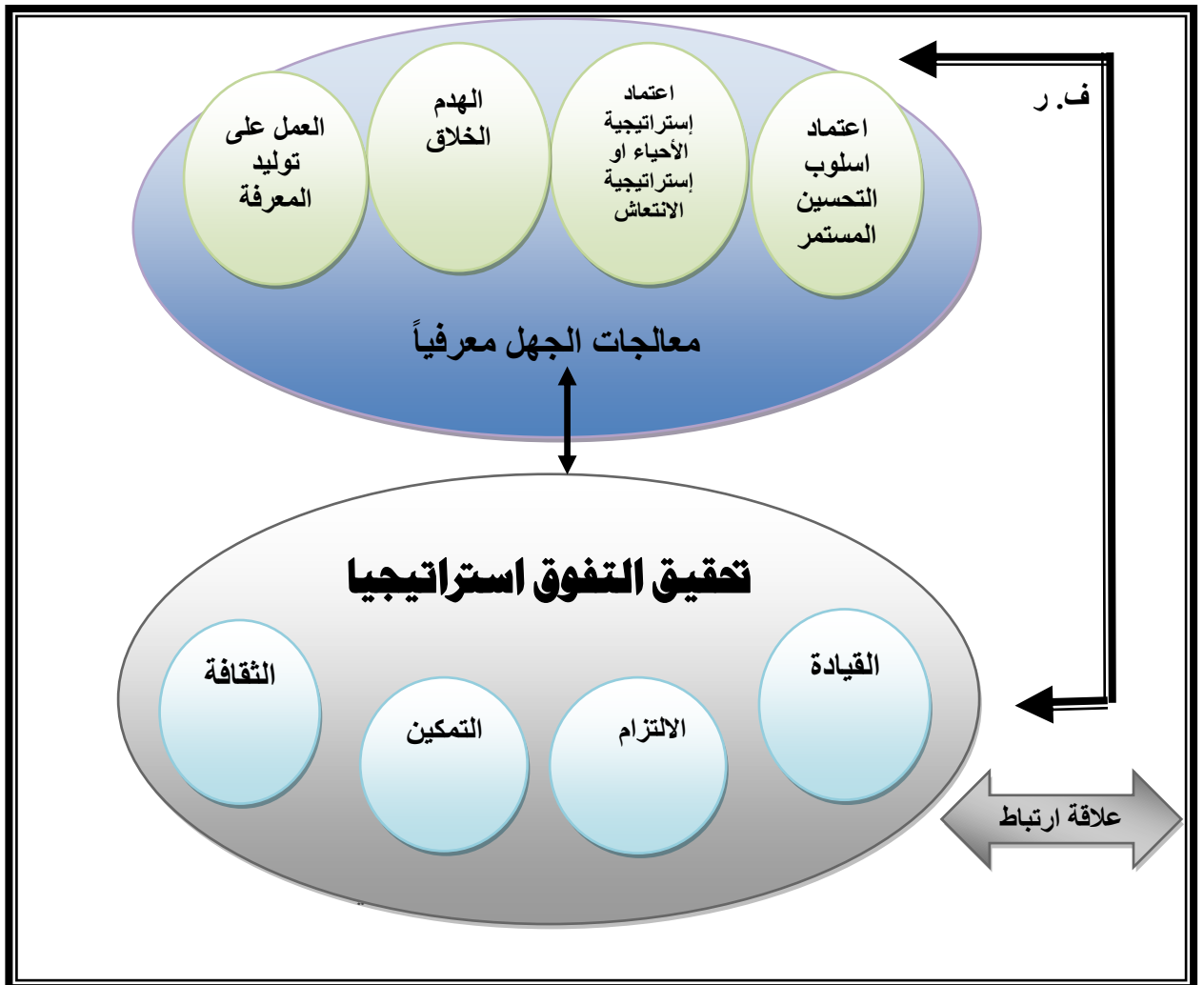
### ثالثاً: أهداف البحث:

يمثل البحث الحالي محاولة نظرية وتطبيقية لتحليل العلاقة بين معالجات الجهل معرفيا وقياس مدى قدرته في تحقيق التفوق استراتيجيا. وعليه تسعى الباحثة من خلال دراستها إلى الإجابة عن مفردات تساؤلات تلك المشكلة و تحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- التعرف على واقع متغيرات البحث (معالجات الجهل معرفيا لتحقيق التفوق استراتيجيا).
- 2- التعرف بأهمية ودور معالجات الجهل معرفيا في تحقيق التفوق استراتيجيا في المنظمة المبحوثة.
- 3- التعرف على واقع المتغيرات الفرعية لمعالجات الجهل معرفيا والتي تشمل: اعتماد أسلوب التحسين المستمر، اعتماد إستراتيجية الأحياء أو إستراتيجية الانتعاش، الهدم الخلاق، العمل على توليد المعرفة، وذلك بهدف لتحقيق التفوق استراتيجيا.

### رابعاً:- أنموذج البحث الفرضي:

بالاستناد إلى مشكلة البحث وأهدافها قام الباحث بوضع أنموذج فرضي يجسد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث



شكل (1) نموذج البحث الفرضي



## العلاقة الترابية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيقاً، التفوق استراتيجياً [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

### خامساً: فرضيات البحث :

- 1- تتم صياغة فرضيات الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها، وستخضع تلك الفرضيات للاختبار والتحليل والمعالجة الإحصائية، وعندها ستثبت صحتها من عدمه ، وتتضمن فرضيات البحث الرئيسية ما يأتي:-
- 2- الفرضية الرئيسية الأولى(1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً .
- (1-1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين اعتماد اسلوب التحسين المستمر والتفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .
- (2-1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين اعتماد إستراتيجية الأحياء او إستراتيجية الانتعاش و التفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .
- (3-1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الهدم الخلاق و التفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .
- (4-1) توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين العمل على توليد المعرفة و التفوق استراتيجياً { القيادة ، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } .

**سادساً: منهج وأدوات البحث :** تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ويمكن توضيحه كالآتي :

- أ- الإطار النظري: تم الاستناد في بناء الجانب النظري على عدد كبير من المصادر العربية والأجنبية بما فيها الكتب، والرسائل و الأطاريح ، والدوريات ، فضلاً عن التقارير والشبكة العنكبوتية للانترنت التي وفرت نسبة كبيرة من المقالات الحديثة وأوراق المؤتمرات العلمية .
- ب- الإطار التطبيقي: وتتضمن :
  - 1- المقابلات الشخصية: نظراً لطبيعة البحث ومتغيراتها ، فقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية . كما ساهمت الزيارات الميدانية في تشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة في وزارة العلوم والتكنولوجيا .
  - 2- الوثائق والسجلات الرسمية: تم الحصول على بعض الوثائق الخاصة بوزارة التربية، والدوائر المرتبطة بها
  - 3- استمارة الاستبيان: قد تضمنت استمارة الاستبيان أجزاء أساسية، حيث الجزء الأول "معالجات الجهل المعرفة" ، أما الثاني "التفوق الاستراتيجي" .

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة ، الموقع الإداري ، التخصص	بيانات عامة تتعلق بالمجيب
اعتماد اسلوب التحسين المستمر	معالجات الجهل معرفياً
اعتماد إستراتيجية الأحياء او إستراتيجية الانتعاش	
الهدم الخلاق	
العمل على توليد المعرفة	
القيادة	التفوق الاستراتيجي
الالتزام	
التمكين	
الثقافة	

المصدر: من اعداد الباحث .



## العلاقة الترابطية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيقاً، التفوق استراتيجياً [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

### سابعاً:- حدود البحث :

1. الحدود البشرية : جميع المديرين بما فيهم مديري الأقسام ومديري المراكز والمشاريع العاملين في الدوائر المبحوثة لوزارة التربية لمستويات الإدارة العليا والإدارة الوسطى فقط .
2. الحدود البحثية : التزم الباحثة في إجراء البحث بحدود متغيراته (معالجات الجهل المعرفية ، التفوق الاستراتيجي).
3. الحدود المكانية : وتعبّر عن مجتمع البحث والذي تمثّل بالدوائر التابعة لوزارة التربية في محافظة بغداد ، ممثلة بدوائر هي : (مديرية التخطيط التربوي ، مديرية المناهج ، شركة النهدين العامة للطباعة وانتاج المستلزمات التربوية ، مديرية الشؤون الادارية ، مديرية الاشراف التربوي، مديرية العلاقات الثقافية، مديرية ديوان الوزارة).
4. الحدود الزمانية : وتمثّلت بالمدة اللازمة لإعداد البحث بجانبها النظري والعملية والتي امتدت من تاريخ 2017/11/1 وحتى تاريخ 2018/1/25 .

**ثامناً:- عينة البحث** : تم حصر عدد المدراء العامين ، ومعاونيهم ، ومدراء الأقسام ، والمراكز العلمية ، والدوائر السبع التي تم اختيارها للدراسة، حيث بلغ عددهم (150) مدير، حيث اكتفى الباحثة بمستوى الإدارات العليا والوسطى ؛ إذ إن بعض متغيرات الدراسة ذات طابع إدراكي ولها علاقة مباشرة بمتخذي القرار النهائي حصراً ، وعلى هذا فإن العينة كانت عينة طبقية (قصدية). وقد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة والصالحة للاستفادة منها (130) استبانة، أي بعدد (20) استمارة مفقودة، وبالتالي أصبح حجم العينة (130) مديراً.

**تاسعاً :- أساليب تحليل البيانات** : تم استعمال برنامج (Excel)، والبرنامج الاحصائي (Spss) في إدخال البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث ، ومن أهم الأدوات الاحصائية التي استعملت في الجانب التطبيقي الآتي :

- 1- الوسط الحسابي :- ويستعمل لتحديد مستوى الاجابة عن فقرات استمارة الاستبيان .
- 2- الانحراف المعياري :- ويستعمل لمعرفة مستوى تشتت الاجابات عن فقرات استمارة الاستبيان .
- 3- معامل الاختلاف :- ويستعمل لتحديد أهمية متغيرات البحث .
- 4- معامل الارتباط سبيرمان :- ويستعمل لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.

### المحور الثاني / الدراسات السابقة

#### معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً

1-علي ، شفاء محمد ، والفلاحي ، مصطفى مؤيد احمد

عنوان الدراسة	ادارة الجهل التنظيمي وعلاقتها في تعزيز الابداع التنظيمي ، بحث استطلاعي تحليلي في الفارس العامة
منهج ومجال الدراسة	ماهي تصورات المديرين والمسؤولين على الحل وكيفية ادارته ومامدى تأثيره ، طبقت الدراسة في القطاع الصناعي شركة الفارس العامة
السنة	2017
هدف الدراسة	تسعى الدراسة الى تحقيق نوعين من الأهداف 1-تقييم واقع الجهل التنظيمي في شركة الفارس ومحاولات ادارته فيها ومدى الاستفادة منها في تحقيق تكيفها البيئي من جهة. 2-الكشف عن طبيعة مشكلات هذه الشركة هل هي مشكلات متجهة نحو المعلومات أم نحو المعرفة.
أهم الاستنتاجات	حققت ادارة الجهل التنظيمي وتعزيز الابداع المنظمي اوساطا حسابية عالية تفوق قيمة الوسط الحسابي الفرضي بحسب اجابات عينة البحث



## العلاقة الترابية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيقاً، التفوق استراتيجياً [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

### 2-دراسة البناء

عنوان الدراسة	الريادية الإدراكية كمبادرة استراتيجية لتحقيق الأداء المتفوق المستدام بإطار مدخل الاستراتيجية السلوكية
مجتمع الدراسة	مجموعة من الشركات الدولية العاملة في إقليم كردستان / العراق
السنة	2014
هدف الدراسة	التعرف على كيفية استخدام الريادي للنماذج الذهنية التي تساعد على تحقيق الأداء المتفوق المستدام
أهم الاستنتاجات	تؤثر الاستراتيجية السلوكية بشكل واحد على الأداء المتفوق المستدام
أهم التوصيات	ضرورة تحسين أدوات الريادية الإدراكية لتقليل اثار التحيزات الإدراكية على الاداء المتفوق المستدام

### 3-دراسة "Bauch & Holond"

عنوان الدراسة	تحقيق الأداء المتفوق من خلال القيمة المستندة إلى الإدارة
مجتمع الدراسة	عدد من الشركات الاسترالية
سنة الدراسة	2009
هدف الدراسة	توضيح دور القيمة المستندة الى الإدارة في تزويد المدراء بأدوات و تقنيات تحقيق الأداء المتفوق
أهم الاستنتاجات	وجود اختلافات كبيرة في القيمة المستندة إلى الإدارة بين الشركات وعبر السنين المختلفة و كذلك اختلاف مستوى الأداء
أهم التوصيات	ضرورة التركيز على اختيار تطبيقات القيمة المستندة الى الادارة و التي تتعلق بنشر استراتيجيات الأداء المتفوق

## المحور الثالث / الإطار النظري

### معالجات الجهل المعرفي

1- مفهوم الجهل معرفياً: ان الاطار التاريخي للجهل معرفياً حيث ان جذور الجهل بوصفة العام يستند الى رؤية وفكرة سقراط اذ استغل جهله بمعرفته للتوصل الى استنتاجات مفيدة و ملائمة حول قضية جدلية في سياسة اللغة اليونانية القديمة ، كل هذا الاعتراف في تحديد مواصفات مفهوم الجهل التعلم ( Hopkins 1981,3 ) ، حل ظهور الجهل لأول مرة في زمن من قبل لوك في عام 1961 كما ان الدور الوظيفي للجهل في علم الاجتماع قدمه ميرتون في عام 1957 و قد طور من قبل سميث عام 1986 و قد بحثت تجريبيا عام 1998 . وظهور الجهل بأنواع منها عرف اولاً الجهل التعددي الذي ظهر في العشرينيات من قرن العشرون ويعبر عن ظاهرة اجتماعية تدل عن حالة العمل ضمن استدل فردي خاطئ ، ثانياً الجهل الشعبي ويعرف باشتراك مجموعات في افكار خاطئة حيث تبدو مقبولة من وجهة نظر المجموعة ولكنها خاطئة اجتماعياً حول ظاهرة اجتماعية ، ثالثاً الجهل الاحتمالي وهو جهل ينتج عن عدم قابلية ومقبولية الشخص على التعلم ويعتمد فقط على الخبرات السابقة وأخيراً الجهل الواقعي هو الجهل المرتبط بمشكلات الافراد حين يقررون مقدار الفعل ورد الفعل ازاء التغيرات السريعة في المعرفة المؤكدة وهنا يتخذون اصحاب القرار قراراتهم من الافتراضات السابقة ويزداد الجهل الواقعي في المواقف الديناميكية التي تحصل خصوصاً في غياب المعرفة . ( Harvey, et al., 2001: 452 ) ، كذلك ان التطور التاريخي للجهل معرفياً يشير الى ان الجهل يعيق الادارة على ادراك



الطبيعة الديناميكية للبيئة و الضرورة لتعلم المعرفة الجديدة لكي تكون فاعلة في بيئة جديدة بشكل كلي و بذلك فان معرفة منظمة و الجهل معرفياً لا يوجد في ذاكره المنظمة من خلال التجارب الماضية لاسيما عندما يكون المسؤولين عن المنظمة غافلون عن جهل المنظمة ولا يدركون المسؤولية المرتبطة بامتلاك المعرفة خصوصا عندما تكون المنظمة متجهة الى حالة المنافسة وهنا قد يظهر الاتي : ( Merton, 1991, 188 ) (الكعبي و اخرون، 2014، 3).

1- تحول المعرفة المكتسبة الخاطئة الى جهل شائع مقبول في عالم المنظمة .  
2- ان عملية تحديد الجهل بمفهومه الواسع قد يدعوا الادارة للبدء في النظر الى المعرفة التاريخية من منظور مختلف و الذي يتحدى الحكمة التقليدية المقبولة في ادارة المنظمة و يركز على متطلبات ما يحدث .  
تري الباحثة ان مفهوم الجهل معرفياً هو مجموعة المشاكل المتوجه نحو المعرفة المتمثلة بالغموض والالتباس ، يفهم من الغموض كونه حالة عدم امتلاك بنية مفاهيمية لتفسير المعلومات ، فيما يعني الالتباس يعني وجود الكثير من هيكل العمل والبنى المفاهيمية المتناقضة والمتنافسة ، و الجهل معرفياً ينشأ من اللاتاكيد والالتباس والغموض وعدم وجود مفهوم اصلا وعدم الثقة و تنبؤ محدود كل هذه النقاط تصب في نشأ الجهل معرفياً والجهل معرفيا قد يلازمهم مخاطر إلى حد ان فاقد المعرفة يمكن تمثيله بالخارج عن نطاق الدلالة والاستدلال فلا قيمة ولا مكانة ولا الهام أي انه في عداد التيه وهنا تأكيد بأن عملية الجهل المعرفة تفسر لنا ضيق التفكير الانساني الحي، نظرا لان قوة المعرفة في ابلاغها ونشرها وقد اقترنت المعرفة بالعلم .

2- **مسببات الجهل معرفياً:** ان هناك امور عديدة و جملة من الأسباب تعتبر أساسية في الجهل معرفياً التي يعيشه الموظف في منظمات و اشار اليها (العنابي، 2014، 262) ،

أ- الجهل بمنهاج المعرفة السليمة و التفكير الصحيح و السليم /لا نختلف على أنه كلما كان تفكيرنا واضحا، كنا قادرين على اتخاذ أفضل القرارات والتعامل مع مشاكلنا وأيضاً تكون لنا القدرة على وضع الأمور في منظورها السليم. وإذا استطعنا أن نحافظ على التفكير بطريقة سليمة فسوف نصبح أكثر قدرة وواقعية في وضع الأمور في نصابها، والتفكير السليم ووضع الأمور في نصابها الصحيح يعتبران من الحكم التي من الله بها علينا. ولكي ن فكر بصورة سليمة علينا أن نتجنب الأخطاء التي تضللنا في التفكير السليم وأن نكون حذرين جداً من بعض الممارسات التي تشل أو تعيق تفكيرنا بطرق سليمة .

ب- السطحية في التفكير / تعني بها الاعتماد على ظواهر الأشياء ، والالتفات لأشكالها دون التعمق والنفوذ إلى ذواتها واستيعاب غاياتها وأبعادها وجذورها ، وذا ناتج عن قلة الزاد معرفياً، والانغلاق وعدم التفكير ، والخضوع لمؤثرات الواقع.(الفتحي، 1998، 9).

ت- ضيق الأفق / فرع السطحية والجمود ، بحيث لا يتجاوز الإنسان مكانه ودائرته في التفكير ولا يستطيع إدراك ما بُعد ك شعوره بما قُرب ، وقد يعسر عليه اجتياز الأفق وتقدير الآثار ، وفهم العواقب والنتائج والمستلزمات.

ث- التقليد الاعمى / هو اتباع للغير في القول و الفعل و المظهر قد يكون اعجابا او اعتقادنا ،التقليد الاعمى مذموم وسلبى لانه يلغي منطق العقل ويعطل التفكير .

ج-التصيب الاعمى / بأنه شعور داخلي يجعل الإنسان يتشدد فيرى نفسه دائما على حق ويرى الآخر على باطل بلا حجة أو برهان ، ويظهر هذا الشعور بصورة ممارسات ومواقف مترتبة ينطوي عليها احتقار الآخر وعدم الاعتراف بحقوقه .

ح-الانغلاق الفكري / الشخص المنغلق فكريا لا يستجيب بشكل ملائم لخصائص الموقف الانتباهية و الإدراكي في خصوصياته اذ انه واقع تحت تأثير نظام معتقدات وقيم منغلق يخدم ضعف الحاجة إلى المعرفة والتفسير ويزيد من الحاجة لتمجيد الذات، وخفض القلق، والحاجة للقوة لمقابلة الجانب الموحش الذي يترتب به ولتجنب توقع العقاب الصادر من السلطات التي يؤمن بها أيمانا مطلقا (جاير، 2008، 235)

خ-القصور العقلي هو عجز يوصف بأنه قصور جوهري وواضح في كل من الأداء الوظيفي العقلي والسلوك التكيفي حيث يبدو جليا في المهارات التكيفية المفاهيمية ، الاجتماعية ، والعملية.

د- الفقر الثقافي . مما لا شك فيه ان الثقافة مهمة للإنسان والمنظمة وان الإنسان من دون ثقافة كالصفحة البيضاء، و الإنسان المثقف يستطيع ان يصيغ الكلام ويرتبه، ويعرف قيمة ما يقول من معان وقيم وحكم، والإنسان المثقف لا يحتاج إلى احد في حل مشاكله، والمنظمة كذلك كلما تطورت ثقافة المنظمة تطورت

وتقدمت وأصبحت النظمه متفهماً واعياً، وان من اسباب الفقر الثقافي ضعف التعليم وقلة الوعي والجهل معرفياً.

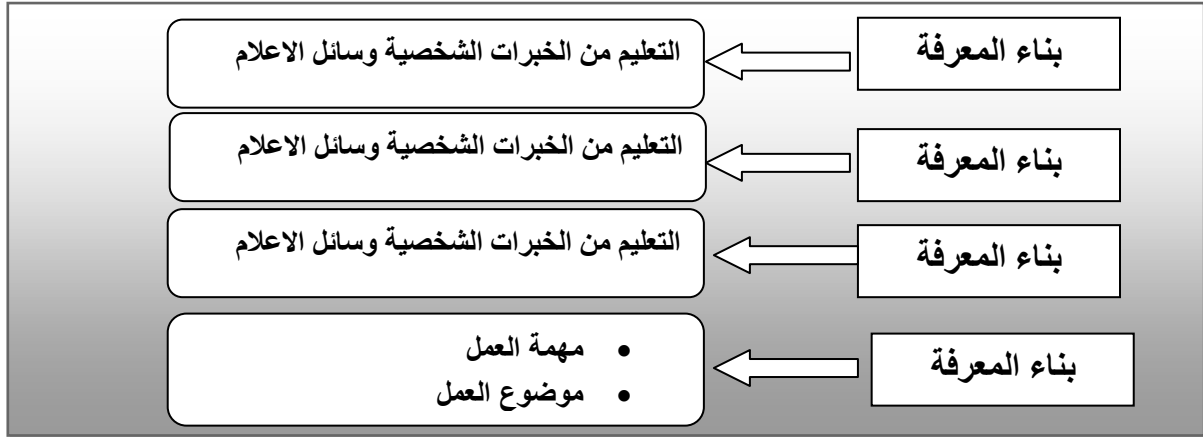
ومن جهة اخرى يجب على وزارة التربية ان تشرح وتقوي المدرسين في المناهج الجديدة قبل ان تطبق في المدارس، ففي الوقت الحالي بعض المدرسين لا يجعلون الطالب يقرأ في كتاب المنهج او تكليفه في الذهاب إلى المكاتب العامة لقراءة مواضيع خارجية، او تكليفه في حل واجبات لها قيمة وتفيده في المستقبل، فإن كل هذه الاشياء تنمي عقل الفرد، وتجعله يحب الاطلاع على المواضيع التي يستفيد منها. والانترنت مليء بالمعلومات القيمة ويمكنك استخدامه بالطريقة الصحيحة.

ذ- الاحكام المسبقة (العجلة). إن الأشخاص الذين يصدرن الأحكام المسبقة على الآخرين، يتصرفون بالتعصب والجهل وعدم الانفتاح في التفكير، إذا أن تفكيرهم سطحي ومتسرع، ولديهم أفكار لا عقلانية ولا منطقية وسلبية، كسوء الظن والحسد، ويتصرفون بطريقة غير واعية وناضجة.

ر- السذاجة في التعامل / أن السذاجة إحدى تلك الصفات التي لا تضر بأصحابها مثل الكذب وغيره، إلا أنها تكون أسوأ في بعض الأحيان، وتنتج بسبب عوامل عديدة منها التربية الخاطئة والخوف الزائد على العاملين لدرجة منعهم من التفكير.

### 3- النماذج الحديثة للمعرفة ومعالجات الجهل

أ- نموذج (Wiig) : -قدم أربعة أهداف أساسية. و الشكل يوضح نموذج (Wiig)

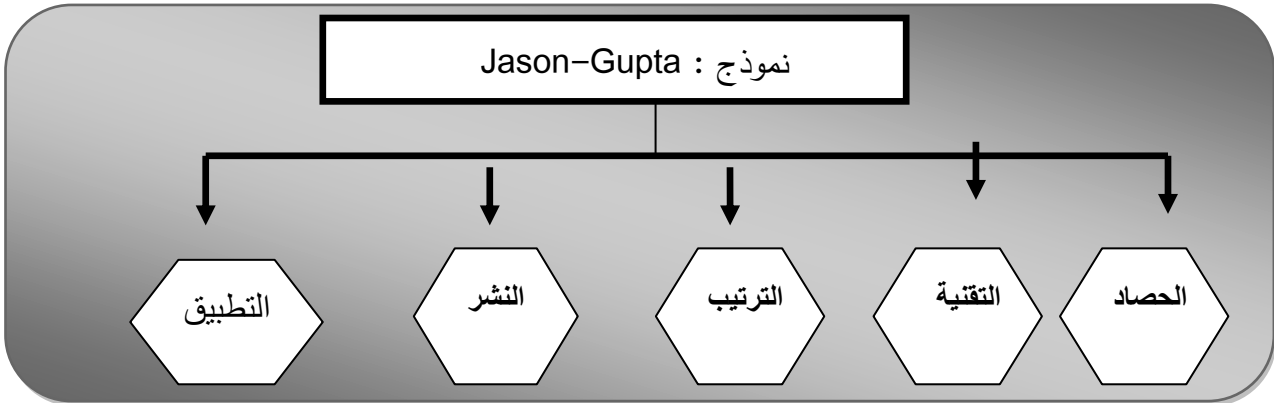


• قحמוש و طباحي ،إيمان ، سناء، نماذج تسيير المعارف ،بحث مقدم ضمن مقياس اقتصاد المعرفة، مدرسة الدكتوراة، سنة أولى ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، 2008، ص 14.

ب- نموذج : Jason-Gupta : يرى انه من رؤيته الى المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التفوق و يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات اساسية لانتاج ادارة المعرفة الفعالة وهي كما سوف توضح في النقاط الاتية :

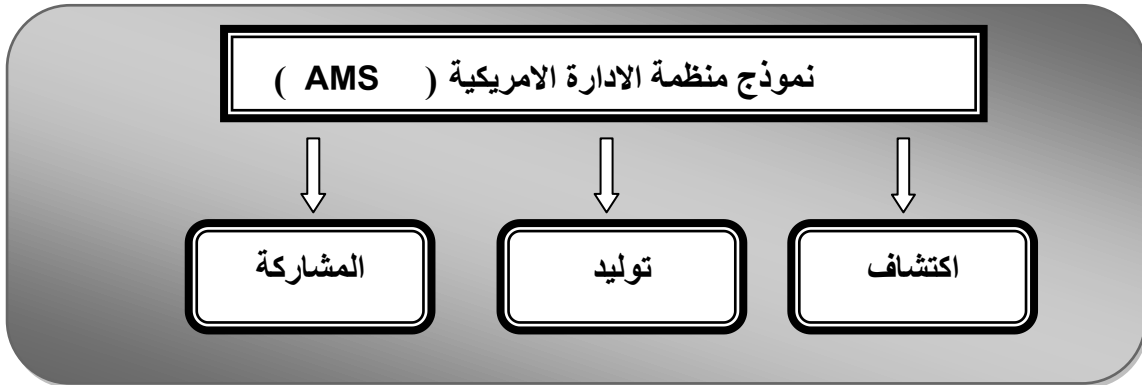
- 1- الحصاد / وجوب الحصول على المعرفة من داخل او خارج المنظمة .
- 2- التنقية / تحديد المعرفة ذات الفائدة للمنظمة .
- 3- الترتيب / لانه يسهل عملية خزنها بعد ترتيبها وبالتالي سهولة استخدامها
- 4- النشر / يتم ذلك بتطوير الثقافة للمنظمة (العاملين فيها) الذين يؤثرون بشكل جيد في عملية النشر لانها تساعد على حصر الجهل معرفياً لبعض العاملين .
- 5- التطبيق / تطبيق المعرفة بافضل صورة ممكنة و بتفوق استراتيجي للمنظمة .والشكل يوضح هذا النموذج





ج- منظمة الإدارة الأمريكية (AMS) : يتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي :

- 1- اكتشاف المعرفة
- 2- توليد المعرفة و تنظيمها / استعمال تقنيات واضحة لمساعدة الإدارة في توليد المعارف لدى أفراد المنظمة .
- 3- المشاركة بالمعرفة /بناء جماعتين من الشبكات الرسمية هما :-
  - جماعة الاهتمام :-تتكون من اشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج المعرفة .
  - جماعة الممارسة :- هم الذين يقع عليهم عبئ التنفيذ للبرنامج .



المصدر:- الزيارات ، ادارة " ، 2008، طبعة الاولى ، التوزيع ودار نشر، عمان -الاردن ،ص132 .

#### 4- مراحل معالجات الجهل المعرفي

أ- مرحلة الاهتمام بالمعرفة :- أصبح من تبني المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المنظمات من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات في عصر تشهد به البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات ساهمت جميعها في إحداث تغيرات جذرية في مختلف أوجه حياة المنظمات كل هذا يهدف الى التخلص من الجهل معرفياً الحاصل في بعض اجراء المنظمة ،(عبد الله وآخرون ، 2014 ، 1) في هذه المرحلة يكون الاهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة و النظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد معرفياً ويرى الباحث ان الاهتمام بالمعرفة يكون عن طريق دمج الأفكار الذي يؤدي بدمجها الى حلول أفضل وتتم هذه المرحلة من خلال التعليم وبالاعتماد على الخبرات و المهارات الشخصية لدى موظفي المنظمة.

ب- مرحلة الوعي معرفياً: هي مرحلة الفهم وسلامة الإدراك والإحاطة و الفطنة و الحفظ و التقدير اي انه الفعل العقلي الذي يتم به حصول صورة الشيء في الذهن (العززي ، 2014 ، 9) ، و الوعي معرفياً هو القدرة على تحديد وقت الاحتياج للمعلومات والقدرة على تحديد مكان هذه المعلومات ، ثم تقييمها واستعمالها بكفاءة وفاعلية (محمد ، 2010 ، 13) ، وإشارة (نجم ، 2008 ، 113) إن استراتيجية الوعي بالمعرفة هي التي تعطي البعد الواعي- الهادف وطويل الأمد في سلسلة التحول من البيانات إلى استراتيجية المعرفة. والواقع أنه من دون هذه الاستراتيجية ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية فنية ذات أهمية تشغيلية في أحسن الأحوال يمكن تحقيقها وممارستها عن طريق تقنية المعلومات، ولأن تقنية المعلومات يمكن أن توجد لدى جميع المنظمات ولا تميز بعضها عن بعض لهذا فإنها تكون محدودة الأثر بالعلاقة مع التميز استراتيجياً القائم على المعرفة يرى الباحث ان وعي بالمعرفة هو القدرة على تحديد المعلومات من مصادرها المتنوعة وتقييمها وإدارتها واستخدامها لحل المشاكل المعلوماتية واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق التفوق الاستراتيجي.

ج- مرحلة تحديد اصول المعرفة :- يمكن تحديد اربعة تقسيمات لتحديد الاصول المعرفية لازمة لخلق المعرفة وتجنب الجهل معرفياً بالمنظمة .

د- مرحلة تحقيق ميزة المعرفة :في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في اعمال المنظمة و تعميمها وتقاسمها وذلك بهدف تطوير علاقتها بالافراد وعلاج الجهل الحاصل لهم ومن ناحية اخرى تطوير علاقتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في انشاء القيمة و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة اذا تحولت من منظمة جاهلة بالمعرفة الى منظمة ذات ميزة معرفية (عمران و اخرون ، 2016 ، 24)

هـ- مرحلة تعظيم رافعة واستدامة المعرفة : هنا المعرفة تبدأ المعرفة وتكون في عمليات متزايدة فهي تفضي على الروتين الذي يعيق الافراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار .(عمران ، 2016 ، 24)

**4- اليات معالجة الجهل معرفياً:** ان حالة احياء المعرفة الى عملية انبعاثها بحيث تتضح فيها علامات خيوط الاستمرارية ، وحالة معالجة الجهل معرفياً لا بد من تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لها فضلا عن امكانية التأقلم مع متغيرات البيئة الهائلة وهذا جاء مع مجموعة من الليات التي اشار لها مجموعة من الباحثين بشأن احياء المعرفة تمحورت فيما يلي :

أ- اعتماد اسلوب التحسين المستمر / في المعرفة و استنادا الى فكرة مفادها ان لكل فرد في المنظمة تطلعات تشده الى متابعة كل ما هو جديد من افكار و تصورات و ابتكارات و ابداعات ضمن بينته وهذا لا يتم دون التجديد او التجدد معرفياً.(خليفة ، 2012 ، 79) ، ويرى الباحثون ان اسلوب التحسين المستمر لمعالجة الجهل معرفياً يعني(عاصي، 2014، 144)

1- الاستجابة السريعة لحالات التغيير في المنظمة والبيئة (الداخلية والخارجية) .

2- البحث عن اساليب جديدة في تحسين عمل المنظمة و تطويرها .

3- التلاوم مع احتياجات الزبائن .

و ترى الباحثة ان اعتماد اسلوب التحسين المستمر يساعد الادارة على تقليل خطر الجهل معرفياً وكذلك يساعد في البحث عن أنشطة جديدة في المنظمة مما يقود الى تقديم منافع للمنظمة .

ب- اعتماد إستراتيجية الأحياء او الانتعاش/ تقوم هذا الإستراتيجية على اعادة التشكيل للإمكانيات والأنشطة الحالية في اشكال جديدة والسعي الى تطوير العمليات بهدف التغيير الجهل المنظمي ، علما ان الهدف الرئيسي من هذه الإستراتيجية هو التجديد و تجاوز حالات الجهل و الركود معرفياً الذي يحصل لمنظمة اثناء دورة حياتها وقد عدت إستراتيجية الإنعاش التي اقترن نجاحها بنجاح المنظمات في ادائها فضلا عن طبيعة المنتجات التي تعمل فيها بحيث انها تتسم بالنضوج معرفياً وبلوغ هذه الحالة يعني امتلاكها واستثمارها للمعرفة و معالجة الجهل معرفياً(احمد ، 2014 ، 79).

ج- الهدم الخلاق / عدها العامل الرئيسي في تنفيذ مجموعة جديدة من العناصر و المنتجات التي تتحدى انماط التنظيم والانتاج القديمة وبذات الوقت تفضي الى النجاح و الازدهار الذي يقود المنظمة الى تحقيق الاستمرارية و ضمان البقاء في بيئة معقدة وذلك لامتلاك الافراد معرفة مواكبة للحدثة ، حيث ان العولمة والتطور التكنولوجي الحاصلة يوشران اهمية نمو المعرفة ، الا ان ضعف المعرفة و جهل معرفياً و انحدار المعرفة يؤثر



## العلاقة الترابية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيقاً، التفوق استراتيجياً [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

عدم قدرتها على الاستمرار ، وكما يدل الهدم الخلاق على التنافس بين القديم والتقليدي والجديد والذي لم يختبر بشكل. (Jones, 1995, 12)

• مراحل عملية الهدم الخلاق تكتسب عملية الهدم الخلاق أهمية كبيرة لدى المنظمة ، ولذلك فهي تشكل إجراءً ليس سهلاً أو روتينياً بل أنه حالة فاصلة بين ما هو قديم بالياً وجديداً متطوراً . لا شك ان المنظمات حينما تتبنى افكاراً ومفاهيماً جديدة، فإنها لا بد أن تكون قادرة على الإيفاء بمتطلبات التحديث والتطوير وبالأخص المتطلبات المادية والمالية والبشرية . إن دخول منظمات في عمليات التطوير التنظيمي وتبني مدخل الهدم الخلاق إنما يعني التزام المنظمة بالآتي

1- السعي الجاد لخلق المعرفة التنظيمية عبر الابداع والتطوير التنظيمي ودعم رأس المال الفكري والبشري والإجتماعي.

2- تطوير استراتيجيات المنظمات على المستوى الكلي ووحدات الاعمال وإنتهاج إستراتيجيات النفاذ او لغرض تحقيق التفوق

3- السعي بإيجاد توازن ديناميكي بين برامج التدريب والتعليم والحوافز وبين الأداء الأفضل . حيث ان تسريح عدد من العاملين الفائضين وظهور مستويات إدارية معينة يستدعي إعادة تأهيل ما تبقى من العاملين وإعادة تصميم العمل بما يؤمن كفاءة اداء عالية .

4- خفض العمالة بطريقة الإزاحة والإحلال الخلاقة التي تكفل عودة الأفراد الى المنظمة عند الحاجة بموجب معيار أخلاقي يؤطر تبني الإدارة لبرنامج التغيير والتطوير

د- العمل على توليد المعرفة / تشير عملية العمل على توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة (نجم، 2005، 5)

### التفوق الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التفوق الاستراتيجي

تبرز أهمية التفوق الإستراتيجية بعدها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها الاستجابة للتحديات التي تواجهها فضلاً عن اعتمادها في اتخاذ قرارات الصائبة التي تعكس أفضل البدائل والخيارات وتطبيق أنظمة كفوءة في انجاز العمل ذلك لان التفوق استراتيجياً هو الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وان تحقيق هذه التفوق يتم عن طريق الاستراتيجيات التي تربط بين المنظمة وبينتها. ويمكن توضيح مفهوم التفوق استراتيجياً من خلال الجدول:

ت	اسم الباحث	السنة	المفهوم
1	Robbins & Wiersema	1995	انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل.
2	Marrewijk & Other	2004	هو سعي المنظمة لاستثمار اقصى قدرة من المواردو القدرات الفكرية الموجودة داخل المنظمة من أجل تحقيق اهدافها .
3	رضوان	2006	التركيز على كافة الأطراف وأصحاب المصالح الداخلية والخارجية، حيث يكون التفوق هو الطريقة الكلية للعمل ، والتي تحقق كافة الأهداف المعنية بالمنظمة، وتخص كل من المتعاملين مع المنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع بصفة عامة، وبالتالي إمكانية النجاح على المدى الطويل

ترى الباحثة أنّ التفوق استراتيجيا هو القدرة على أداء الأعمال بشكل متفوق عن باقي المنظمات مما يساهم في استقرار المنظمة والمحافظة على بقائها وتحقيق مكانة لها وبالتالي هو العمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه المنظمة في تفوقها عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاتها القدرة على التفكير في طرق اسواق جديدة محلية او عالمية والافادة بما تملكه من نقاط قوة وباستعمال التكنولوجيات الحديثة في تقديم منتجات جديدة او تطوير منتجاتها الحالية بما يحقق لها التمايز على مثيلاتها. ويتحقق التفوق استراتيجيا من خلال (الكلفة و الجودة والمرونة والقيادة والتمكين والتعليم والابتكار والابداع والوقت).

ثانيا: اهمية التفوق استراتيجيا

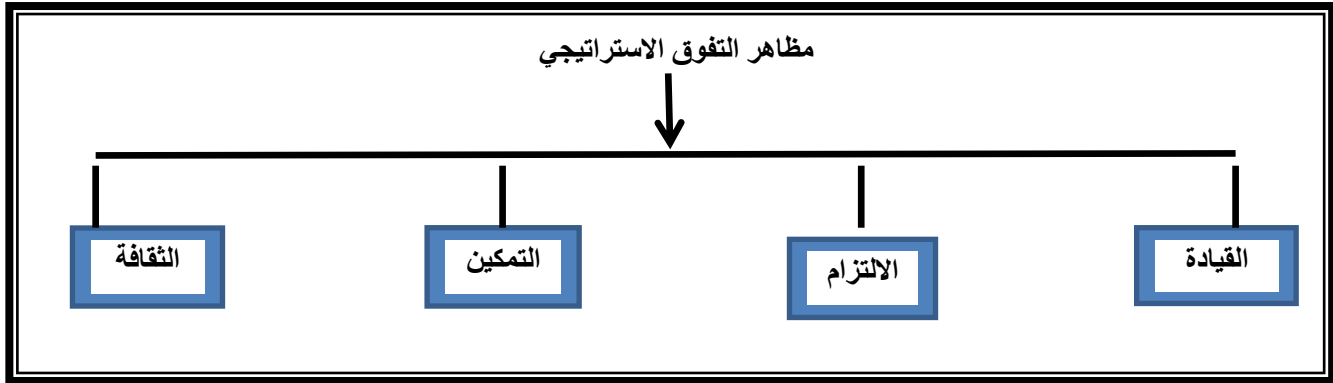
تحقيق التفوق من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وتظهر أهميته في: (عبد الوهاب، 143، 2016) (سليطين، 2007، 20)

1- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي ، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم .

2- القدرة على إدارة العمليات ، واستعمال الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية.

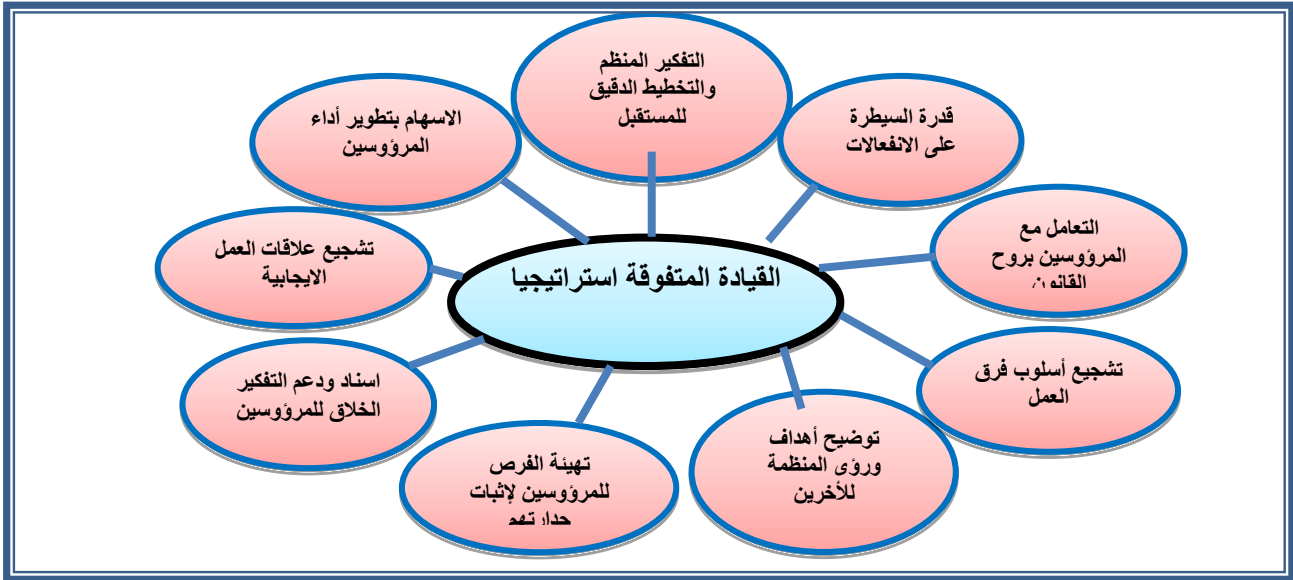
3- تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة.

ثالثا:- مستلزمات تحقيق التفوق الاستراتيجي/ ترى الباحثة يمكن توضيح مظاهر التفوق استراتيجيا بشكل التالي :



المصدر: من اعداد الباحث

1- القيادة المتفوقة استراتيجيا: هي عملية التأثير الفاعل في توجيه السلوك وتوظيف وتفعيل الطاقات لتحقيق الاهداف المشتركة(آل فطوح ، 2013 ، 11) يعتمد تحقيق التفوق استراتيجيا على وجود قيادة ذات خبرة عالية، وذلك نتيجة للتغيرات البيئية التي تشهدها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، حيث تغير دور القائد من الاستغلال الأمثل للموارد بواسطة الأفراد (Krishnan , 2005 : 15) إلى استغلال الفرص وتطويرها والتكيف مع الأعمال في ظل الظروف المضطربة والأزمات (Noe et. al , 2011 : 32) بالاعتماد على ما يملكه من قدرات تساهم في التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها (Borghini , 2005 : 118) (حريم، 2010 : 215) . وهناك مبادئ أساسية للقيادة المتفوقة تساهم في تحقيق التفوق استراتيجيا يمكن توضيحها من خلال الشكل ادناه.



## 2- الالتزام

- أ- الالتزام العاطفي / ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .
- ب- الالتزام المعياري / وهو يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة فهو أي الفرد ، لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.
- وترى الباحثة ان الالتزام هو شعور الافراد بالمنظمة التي يعمل بها بالارتباط الوثيق لها، والعمل على تقديم الأفضل لها، ليضمن البقاء فيها لمدة طويلة، وتطابق أحاسيسه وشعوره مع أهدافها وغاياتها.
- 3- التمكين / ان المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلاً ومؤثراً فمن الواجب منح الموظفين الذين يفهمونه تماماً وليس معنى ذلك منح الحرية للتابعين من دون إشراف القيادة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم، لأن التمكين لا يعني قطع الصلة (الانفصال) مع القيادة بل يعني في حقيقته وجود اتصال مباشر وتواصل فعال بين التابعين والقيادة العليا (Daft, 2001 :505) كما يعرف التمكين هو نقل طوعي لملكية الاعمال او الحالات و الظروف الى مجموعة او افراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالات المناسبة في محيط ممكن و بيئة ممكنة و يمتلكون السلطة و المسؤولية و المهارة و القدرة و الفهم لمتطلبات العمل و الدافعية و الالتزام و الثقة و الادارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والاتاحة الكافية لهم لاطلاق ابداعاتهم و طاقاتهم. (برني، 2015، 45).
- اهداف التمكين / هناك عدة اهداف التي تتوخاها المنظمات من اجل تنفيذها لبرنامج التمكين ومنها

(السكرانة، 2010، 365)

- أ- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الاخطاء وزيادة درجة تحمل الموظفين للمسؤولية تصرفاتهم .
- ب- زيادة فرص الابتكار و الابداع لهم .
- ت- دعم عمليات التحسين المستمر .
- ث- زيادة حدود الوقت المتاح للادارة العليا لتطوير الخطط الاستراتيجية .
- ج- المحافظة و زيادة التنافسية .

4-الثقافة/ تتضمن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة بين أفراد المنظمة (الحسيني، 2000 : 94)، فضلا عن أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في المنظمة، وبالتالي تعبر عن الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف (Wright, 1998 : 183).

ان الثقافة هي من مظهر التفوق استراتيجيا وتعطي ثقافة المنظمة وظائف وتتلخص: (صباح، 2008، 6)  
✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالترابط ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك و تحقيق التفوق .  
✓ تسهل الإلتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .

✓ تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام .

✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما و يتحقق الوظائف السابقة ، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

ترى الباحثة ان الثقافة تعبر على مختلف الإعتقادات و الذهنيات و كذلك المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة من توجه نحو سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية ، فالثقافة لا تنشأ عشوائية بل هي تخلق في المنظمة من خلال عدة الآليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها له تلقينا من خلال التنشئة و التطبيع و أيضا الطقوس كل هذا في سبيل الوصول الى اعلى المردودات من خلال التفوق الاستراتيجي للمنظمة و من هنا يمكن القول أن ثقافة المنظمة لها دور كبير في تحقيق التفوق استراتيجيا و أيضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن تكون أداة بناء أو هدمه .

### المحور الرابع : / الإطار العملي :

أولاً :- وصف مستوى الإجابات وتقييمها في استمارة : تركزت للاسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (معالجات الجهل المعرفي) ، و يتضمن أربع متغيرات فرعية (التحسين المستمر، استراتيجية الانتعاش ، الهدم الخلاق ، توليد المعرفة ) و المتغير المعتمد (التفوق استراتيجيا) و يتضمن متغيرات فرعية ( القيادة – الإلتزام – التمكين – الثقافة ).

المتغيرات		عدد الفقرات	قيمة المحسوبة	T	تعليق الباحث
المتغير المستقل	X1	6	7.234		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
	X2	6	8.753		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
	X3	5	9.287		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
	X4	6	8.547		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
المتغير المعتمد	Y1	7	10.570		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
	Y2	6	9.211		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
	Y3	6	9.107		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
	Y4	7	8.779		اجتاز اختبار الصدق بنجاح
(t) الجدولية = (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05)					

اختصت هذه الفقرة بتحليل لبرهنة مدى موثوقية الإجابات و إمكانية الحصول على نتائج ذات ثبات عند إعادة جمع البيانات لنفس المقياس ، و ذلك عبر استعمال إختبار (Cronbach's Alpha)، إذ بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجمل فقرات الإستبانة (0.965) وهي اعلى من (0.6) اي ان الإستبانة حققت شرط الثبات بنجاح، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمجمل فقرات المتغير المستقل ( الجهل معرفياً ) (0.922) وهي اعلى من (0.60) وبذلك تكون فقرات المتغير المستقل قد حققت شرط الثبات بنجاح، أما لمجمل





## العلاقة الترابطية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيقاً، التفوق استراتيجياً [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

فقرات المتغير التابع (التفوق استراتيجياً) فقد سجل معامل الثبات (0.916) وهي اعلى من (0.60) بما يؤكد أنه حققت شرط الثبات بنجاح ، وكما موضح في الجدول .

نتائج إختبار الثبات بحسب طريقة (Cronbach's Alpha)

المتغيرات	( Cronbach's Alpha)	تعليق الباحث
المتغير المستقل ( )	0.922	تحقق شرط الثبات
المتغير التابع ( )	0.916	تحقق شرط الثبات
مجمّل فقرات الاستبانة	0.965	تحقق شرط الثبات

المصدر من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (spss v.24)

### ثانياً :- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

اختبار فرضيات الارتباط :- يتم هنا اختيار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية حسب ورود تسلسلها المنطقي وفق الانموذج الفرضي للدراسة وطرحها في المنهجية وكما يأتي :- 1-1 الفرضية الفرعية الاولى للارتباط وهي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والتفوق الاستراتيجي بأبعاده) علاقة الارتباط بين التحسين المستمر والتفوق استراتيجياً

عدد علاقات الارتباط	اجمالي التفوق استراتيجياً (Y)	الثقافة (Y4)	التمكين (Y3)	الالتزام (Y2)	القيادة (Y1)	المتغير المعتمد	
						ابعد المتغير المستقل	التحسين المستمر (X1)
عدد						Pearson Coefficient	
%						SIg	
5	**0.427	**0.322	**0.537	**0.366	**0.414		
100%	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000		

المصدر: اعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (spss v.24)

يتضح من الجدول اختبار علاقة الارتباط بين بعد التحسين المستمر بعده احد ابعاد معالجة الجهل معرفياً و متغير التفوق استراتيجياً بأبعاده ، اذ ان معامل الارتباط (p.c) بينهما قد بلغ (\*\*0.427) أي بمستوى متوسط وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان العلاقة دالة احصائياً ، اما اجمالي عدد علاقات الارتباط قد بلغ (5) اي بنسبة (100 %) ، و تدرجت العلاقات بحسب قوة الارتباط على التوالي (التمكين ، والقيادة ، والالتزام ، والثقافة) ، اذ ان قوة الارتباط بين (التحسين المستمر و التمكين) بمستوى جيد وقد بلغت قيمة (Pearson Coefficient) (\*\*0.537) اي بمستوى جيد وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ، اما اقل مستوى ارتباط كان بين (التحسين المستمر و الثقافة) وقد بلغت قيمته (\*\*0.322) اي بمستوى مقبول وان قيمة (sig) قد بلغت (0.001) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ،

ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى وهي (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر و التفوق استراتيجياً بأبعاده))

1-2 الفرضية الفرعية الثانية للارتباط والتي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية الانتعاش والتفوق استراتيجياً بأبعاده )



## العلاقة الترابطية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيقاً، التفوق استراتيجياً [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

### علاقة الارتباط بين إستراتيجية الانتعاش و التفوق استراتيجياً

العلاقات		اجمالي التفوق استراتيجياً (Y)	الثقافة (Y4)	التمكين (Y3)	الالتزام (Y2)	القيادة (Y1)	المتغير المعتمد	
عدد	%						ابعاد المتغير المستقل	
100	5	**0.476	0.432	0.487	0.421	0.528	Pearson Coefficient	إستراتيجية الانتعاش (X2)
%		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	

المصدر: أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (spss v.24)  
يتضح من الجدول اختبار علاقة الارتباط بين بعد استراتيجيات الانتعاش بعده احد ابعاد معالجة الجهل معرفياً و متغير التفوق استراتيجياً بأبعاده ، اذ ان معامل الارتباط بينهما قد بلغ (\*\*0.476) أي بمستوى متوسط وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان العلاقة دالة احصائياً ، اما اجمالي عدد علاقات الارتباط قد بلغ (5) اي بنسبة (100 %) ، و تدرجت العلاقات بحسب قوة الارتباط على التوالي (القيادة ، والتمكين ، والثقافة ، والالتزام ) ، اذ ان قوة الارتباط بين (استراتيجية الانتعاش والقيادة) بمستوى جيد وقد بلغت قيمته (\*\*0.528) اي بمستوى جيد وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ، اما اقل مستوى ارتباط كان بين (استراتيجية الانتعاش والالتزام) اي بمستوى متوسط وقد بلغت قيمته (\*\*0.421) اي بمستوى متوسط وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ، وكما موضح في الشكل ( ) ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى وهي (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الانتعاش و التفوق استراتيجياً بأبعاده ))  
1-3 الفرضية الفرعية الثالثة للارتباط والتي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الهدم الخلاق و التفوق استراتيجياً بأبعاده )

### علاقة الارتباط بين الهدم الخلاق و التفوق استراتيجياً

العلاقات		اجمالي التفوق استراتيجياً (Y)	الثقافة (y4)	التمكين (Y3)	الالتزام (Y2)	القيادة (Y1)	المتغير المعتمد	
عدد	%						ابعاد المتغير المستقل	
100	5	**0.344	**0.451	*0.221	**0.367	*0.218	Pearson Coefficient	الهدم الخلاق (X3)
%		0.000	0.000	0.030	0.000	0.020	Sig	

المصدر: أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (spss v.24)  
يتضح من الجدول اختبار علاقة الارتباط بين بعد الهدم الخلاق بعده احد ابعاد معالجة الجهل معرفياً و متغير التفوق استراتيجياً بأبعاده ، اذ ان معامل الارتباط بينهما قد بلغ (\*\*0.344) أي بمستوى مقبول وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان العلاقة دالة احصائياً ، اما اجمالي عدد علاقات الارتباط قد بلغ (5) اي بنسبة (100 %) ، و تدرجت العلاقات بحسب قوة الارتباط على التوالي (الثقافة ، والالتزام ، والتمكين ، والقيادة ) ، اذ ان قوة الارتباط بين (الهدم الخلاق والثقافة) بمستوى متوسط وقد بلغت قيمته (\*\*0.451) أي بمستوى متوسط وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ، اما اقل مستوى ارتباط كان بين (الهدم الخلاق والقيادة) اي بمستوى مقبول وقد بلغت قيمته (\*0.218) اي بمستوى مقبول وان قيمة (sig) قد بلغت (0.020) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً



## العلاقة الترابطية فيما بين معالجات الجهل معرفياً وتحقيقاً، التفوق استراتيجياً [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى وهي (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الهدم الخلاق و التفوق استراتيجياً بأبعاده))  
1-4 الفرضية الفرعية الرابعة للارتباط والتي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والتفوق استراتيجياً بأبعاده)

### علاقة الارتباط بين توليد المعرفة و التفوق استراتيجياً

العلاقات		اجمالي التفوق استراتيجياً (Y)	الثقافة (y4)	التمكين (Y3)	الالتزام (Y2)	القيادة (Y1)	المتغير المعتمد	
عدد	%						المتغير المستقل	
3	60%	**0.337	0.103	**0.426	0.161	**0.437	Pearson Coefficient	توليد المعرفة (X4)
		0.000	0.100	0.000	0.110	0.000	Sig	

المصدر: أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (spss v.24)  
يتضح من الجدول اختبار علاقة الارتباط بين بعد توليد المعرفة بعده احد ابعاد معالجة الجهل معرفياً و متغير التفوق استراتيجياً بأبعاده ، اذ ان معامل الارتباط بينهما قد بلغ (0.337\*\*) وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان العلاقة دالة احصائياً، اما اجمالي عدد علاقات الارتباط قد بلغ (3) اي بنسبة (60%) ، و تدرجت العلاقات بحسب قوة الارتباط على التوالي (القيادة، والتمكين) أما (الالتزام، والثقافة) لا يوجد علاقة ارتباط، اذ ان قوة الارتباط بين (توليد المعرفة والقيادة) بمستوى متوسط وقد بلغت قيمته (0.437\*\*) وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ، اما اقل مستوى ارتباط كان بين (توليد المعرفة والثقافة) اي بمستوى مقبول وقد بلغت قيمته (0.103) وان قيمة (sig) قد بلغت (0.100) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً  
ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى وهي (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة و التفوق استراتيجياً بأبعاده))  
1- الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين معالجة الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً بأبعاده )

### علاقة الارتباط بين متغير الجهل معرفياً و متغير التفوق استراتيجياً بأبعاده

العلاقات		اجمالي التفوق استراتيجياً (Y)	الثقافة (y4)	التمكين (Y3)	الالتزام (Y2)	القيادة (Y1)	المتغير المعتمد	
عدد	%						المتغير المستقل	
5	100%	**0.468	**0.431	**0.442	**0.358	**0.428	Pearson Coefficient	معالجة الجهل معرفياً (X)
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	

المصدر: أعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج (spss v.24)

يتضح من الجدول اختبار علاقة الارتباط بين معالجة الجهل معرفياً بعده احد ابعاد معالجة الجهل معرفياً و متغير التفوق استراتيجياً بأبعاده ، اذ ان معامل الارتباط بينهما قد بلغ (0.468\*\*) وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان العلاقة دالة احصائياً ، اما اجمالي عدد علاقات الارتباط قد بلغ (5) اي بنسبة (100 %) ، و تدرجت العلاقات بحسب قوة الارتباط على التوالي (التمكين ، والثقافة ، والقيادة ، والالتزام ) ، اذ ان قوة الارتباط بين (معالجة الجهل معرفياً والتمكين ) بمستوى متوسط وقد بلغت قيمته (0.442\*\*) وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ، اما اقل مستوى ارتباط كان بين (معالجة الجهل معرفياً والالتزام) اي بمستوى مقبول وقد بلغت قيمته (0.358\*\*) وان قيمة (sig) قد بلغت (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) اي دال احصائياً ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى وهي (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين معالجة الجهل معرفياً و التفوق استراتيجياً بأبعاده))

### الاستنتاجات :

- 1- حققت ابعاد المتغيرات الرئيسية ( معالجات الجهل معرفياً، التفوق استراتيجياً) المعايير الأربعة الأساسية الخاصة بالتحليل العاملي الاستكشافي .
- 2- وجود اهتمام جيد نوعاً ما لدى القادة في وزارة التربية بتنفيذ ابعاد معالجات الجهل معرفياً والتي تتضمن { اعتماد أسلوب التحسين المستمر ، اعتماد إستراتيجية الأحياء او إستراتيجية الانتعاش ، الهدم الخلاق ، العمل على توليد المعرفة } ، وهذا يعكس قدرتهم على تنفيذ تلك الأبعاد بشكل جيد تقريباً .
- 3- وجود اهتمام جيد لدى القادة في الوزارة بتنفيذ ابعاد التفوق استراتيجياً والتي تتضمن { القيادة، الالتزام ، التمكين ، الثقافة } ، وهذا يعكس قدرتهم على تنفيذ تلك الأبعاد بشكل جيد .
- 4- وجود ترابط كبير بين معالجات الجهل معرفياً و التفوق استراتيجياً، إذ إنه كلما ارتفع مستوى الاهتمام بتنفيذ ابعاد معالجات الجهل معرفياً، سيؤدي ذلك تلقائياً إلى ارتفاع تحقيق التفوق استراتيجياً في الوزارة .
- 5- وجود ترابط بين معالجات الجهل معرفياً وبين تحقيق التفوق استراتيجياً في الوزارة ، إذ كلما ارتفع مستوى الاهتمام بتنفيذ ابعاد معالجات الجهل معرفياً، يؤدي ذلك إلى زيادة القدرة على تحقيق التفوق الاستراتيجي.

### التوصيات :

1. التركيز على زيادة اهتمام القادة بتنفيذ ابعاد معالجات الجهل معرفياً والتي تتضمن { اعتماد اسلوب التحسين المستمر ، اعتماد إستراتيجية الأحياء او إستراتيجية الانتعاش ، الهدم الخلاق ، العمل على توليد المعرفة } لضمان اتخاذ القرارات الصائبة ، مما يستوجب تطوير واستدامة تلك المعالجات عن طريق التدريب المستمر بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي.
2. ضرورة تركيز القادة على تطوير واستدامة معالجات الجهل معرفياً باهتمام عالي المستوى ، إذ يساهم ذلك تلقائياً زيادة في تحقيق التفوق استراتيجياً .
3. تقديم دراسات تتناول ربط متغيرات معالجات الجهل معرفياً والتفوق استراتيجياً مع متغيرات أخرى .
4. إعادة النظر في القوانين والتشريعات داخل الوزارة من خلال صياغة التشريعات القانونية المنظمة لعمل الدوائر، و سن قوانين جديدة مرنة تتناسب مع حسن التعامل والاستثمار معالجات الجهل معرفياً وصولاً لتحقيق التفوق الاستراتيجي.
5. - ولا بد أن تتميز الدورات التدريبية تكون البرامج التدريبية تخصصية ليست عامة واعداد برامج تدريبية ليست نظرية وانما معنية بالتقنيات الحديثة ، لإعداد كوادر تمتلك معرفة وآراء متميزة ضمن التوجه التكنولوجي المتسارع عالمياً .
- 6- زيادة التخصص المالي والمعني بمنح فرص التدريب خارج العراق وعدم اقتصرها على فئة محددة ( الوكلاء والمدراء العامين) فقط .
- 7- الزام المتدربين خارج القطر بتقديم تقرير ومحاضرة بعد عودتهم من السفر تتضمن شرح مبسط عن التقانات والمعارف التي اكتسبوها ، وكيف يمكن ان تساهم في تطوير العمل داخل الوزارة.

8- العمل على تفعيل فكرة الذاكرة التنظيمية في اطار توافر القاعدة المعلوماتية التي تمكن اعضاء التنظيم من الاحاطة بكل ما هو جديد ومن ثم تفعيله الى حد الاثرء والاضافة، أي الاخذ بفكرة اثرء المعرفة وليست قيرها.

### المصادر العربية:

- 1- ال فطیح، حمد بن قبلان (2013) ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية ، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الامنية.
- 2- احمد ، منال السيد ،2014، خصائص مجتمع المعرفة وشموله لمجتمع المعلومات وساساته ومدى سياسة المعلومات ، مجلة الحكمة ، عدد 14 ، الاسكندرية مصر .
- 3- إيمان قحמוש ،طبأخي سناء، 2008، "نماذج تسيير المعارف " ،بحث مقدم ضمن مقياس اقتصاد المعرفة ،مدرسة الدكتوراة، ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة.
- 4-برني ،45،2015).
- 5- جابر ، علي صكر ، " محددات أداء مهام حل المشكلات لدى طلبة الجامعة من ذوي الانغلاق معرفياً الدوجماتية، 2008، مجلة جامعة القادسية / كلية التربية ، العددان (1-2) ، المجلد 8.
- 6- حريم : حسين ، 2010 ، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - الوظائف الإدارية " ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن .
- 7- الحسيني : محمود ، 1981 ، "اختبارات الانتباه والقدرات العقلية" ، الطبعة الأولى ، دار الأندلس للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان .
- 8- حلموس ،الامين ،"دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق ادارة المعرفة"، ماجستير العلوم التجارية ،2011،المركز الجامعي بالوادي
- 9- خليفة ، سلطان احمد ،2012، المعرفة التنظيمية بين كهفها ومحاولات استخراجها دراسة نظرية تحليلية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 18 ، العدد 65 ،جامعة بغداد.
- 10- الزيارات ،محمد عواد ،"اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة " ، 2008 ، طبعة الاولى ،دار للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ،
- 11- السكارنة : بلال خلف ، 2009 ، "المهارات الإدارية في تطوير الذات" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
- 12- سلطين ، سوما علي ،الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع منظمات الاعمال ، 2007 ، رسالة ماجستير ادارة الاعمال ،جامعة تشرين ،كلية الاقتصاد .
- 13- صباح: صلاح عبد القادر، 2008 ، " المدير .... القائد والمفكر استراتيجيا" ، الطبعة الثاني ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 14- عاصي : نايف علي ، 2014 ، "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري في تميز الأداء المنظمي" ، أطروحة دكتوراه ،قسم إدارة الأعمال ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد
- 15- عبد الوهاب، مهدي ،دور الكفاءات في تحقيق التميز "، 2016،رسالة ماجستير ،كلية العلوم التجارية و علوم التسيير ،تخصص ادارة الاستراتيجية ،جامعة سطيف، الجزائر .
- 16- عبدالله ، خالد عتيق سعيد ، جرجيس ، جاسم محمد. "ادارة المعرفة واقع و تطبيقاتها في المكتبات العامة ،مجلة دبي ، مجلد 4 عدد 11 ، الامارات ، دبي .
- 17- العنابي : ليث ، 2014 ، " الأدوات المعرفية " ، الطبعة الأولى ، دار الولاء للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان .
- 18- عمران و اخرون ،2016 ، اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية ، جامعة العقيد اكلي محند اوكاج ، البويرة )
- 19- العنزي : سعد علي ، 2015 ، "عناصر القوة في القيادة" ، الطبعة الأولى ، مكتبة عدنان ، شارع المتنبى ، بغداد .



## العلاقة الترابطية فيما بين معالجات الجهل معرفيا وتحقيقا، التفوق استراتيجيا [دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية]

- 20- الفتحي ، أبي يزن حمزة بن فايع ، أزمَةُ الفَهْمِ (( أسبابها ، مظاهرها ، منافذ الخروج منها ))، 1998، بحث مقدم ام القرى السعودية .
- 21- الكعبي ، نعمة شليبية علي ، الساعدي ، مؤيد ، اختبار واقع منظمات العمال العراقية في إطار فلسفة الجهل التنظيمي دراسة اختبارية تحليلية في عدد من المنظمات العراقية ، 2013 ، بحث منشور جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد .
- 22- محمد، مها أحمد إبراهيم، 2010 ، "الوعي المعلوماتي ضرورة ملحة في القرن الحادي والعشرين : دراسة نظرية. ،بحوث في علم المكتبات والمعلومات: دورية محكمة نصف سنوية. - كلية الاداب جامعة بني سويف
- 23- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم ، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008 .

### المصادر الأجنبية:

- 24- Wright , Peter L. ; Kroll , Mark J. & Parnell, John A ."Strategic Management Concepts and cases", Prentice Hall,1998
- 25- Krishnant : Roger, 2005 , " A Revision of Bloom's Taxonomy" , Vol . 41 , No . 4 , College of Ohio State University .
- 26- Borghini : Luiz , 2005 , " What Type of Cooperation Leads to Superior Performance? Cognitive Skills " , Australia .
- 27- Daft,R.L..(2001), 'Organization Theory and Design', 2nd Ed., West pub., San Francisco.
- 28- Jones, Gareth R. ,( 1995), "Organisational Theory", 2<sup>nd</sup>/ed. , Addison-wesley publishing company
- 29- Hopkins ,1981,3
- 30- Harvey, et al., 2001: 452
- 31- Merton, 1991, 188





---

## **The interrelationship between ignorance processors is ideologically defined and strategic achievement achieved**

### **Abstract :**

The aim of the study is to diagnose the level and nature of the relationship between cognitive interactions, cognitive ignorance and the achievement of strategic excellence). The aim of this is to explore theoretical philosophy and intellectual implications of these variables, and, then test the correlation and impact relationships and their feasibility in the application environment, which was formed from the seven directorates in the Ministry of Education. The sample of the study was determined by the directors, their assistants, and the department directors. The sample number is (130). The importance of the study is to come out with a philosophical basis for the nature of the variables, based on an applied effort for the reality of cognitive ignorance processes to achieve strategic excellence. In order to achieve this, two main hypotheses are devised, 8 sub-hypotheses. The validity of these hypotheses has been tested by a set of statistical tools. A questionnaire is used as a primary tool to collect data, and interviews are used to gather information. One of the main conclusions is that there is a link relationship with moral significance between knowledge ignorance processors, achieved strategic excellence and good attention of leaders in the Ministry of Education with the dimensions of ignorance processes, and lack of attention in dimensions of strategic excellence. Based on these conclusions the study recommends with increase the leaders' attention in Ministry of Education with the dimensions of knowledge ignorance processes in addition to great concentration on dimension of strategic excellence.

**Keyword:** Idleness ignorance, strategically superior.