

الجهل الاستراتيجي انعكاس وهم التفوق: منظور فلسفي للمؤسسات التعليمية

Strategic Ignorance Reflecting the Illusion of Excellence: A Realistic Philosophical Perspective of Educational Institutions

أ.م.د. عبدالله محمود عبدالله

أ.م.د. حاتم علي عبدالله

Asset Prof.Dr. Abdullah M Abdullah

Asset Prof.Dr. Hatem Ali Abdullah

abdallah554@tu.edu.iq

hadminstration81@tu.edu.iq

جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

تاريخ استلام البحث 2020/ 12 / 29 تاريخ قبول النشر 2021/ 2 / 8 تاريخ النشر 2021/8 / 5

المستخلص:

هدف البحث الى التعرف على الجهل الاستراتيجي السائد في المؤسسات التعليمية المتأني من انعكاس لوهم التفوق الذي يصيب الافراد العاملين فيها من اكااديميين واداريين، ولتحقيق هدف البحث فقد استخدم الباحثين المنهج الاستقرائي بمنظوره الفلسفي لقراءة الواقع، واعتمد في ذلك على اسلوب الملاحظات والمشاهدات الميدانية، وقد تمثل ميدان الدراسة في جامعة تكريت بوصفها احد المؤسسات التعليمية في البلد، اما مجتمع الدراسة وعينته فلم يتم تحديده بدقة وذلك لان البحث استقرائي في منهجيته.

توصل البحث الى ان الافراد ضمن حالة المستوى الادنى من المعرفة والمستوى الاعلى من الجهل يجب ان يدركوا حالتهم اولاً من الجهل لعدم وقوعهم في المستوى الادنى من المعرفة والجهل والتحول قدر الامكان الى المستوى العالي من المعرفة والمنخفض من الجهل او على الاقل التحول الى المستوى العالي من المعرفة والعالي من الجهل وان يصبحوا اكثر ادراكاً لعمليات المؤسسات وميكانيكية ادارة المعرفة وان يعطوا الاهتمام الصحيح من الادارة والا فان الحالة المثلى لهم هو التخلص منهم باستبعادهم من اعمال المؤسسة لانهم ليسوا ذور فائدة لعمل المؤسسة وهم لا يدركون اهمية وجودهم سواء كانت ايجابية ام سلبية، فضلاً عن ذلك فان الافراد من المستوى العالي من المعرفة والجهل لديهم القدرة الضرورية لإنتاج معرفة جديدة الا انهم غير مدركين لقوتهم، ويقع على عاتق الادارة هنا بتمكينهم واعطاءهم القوة لأثبات قدراتهم ومهاراتهم بواسطة التحفيز التي تستطيع الادارة منحهم اياه وتجعلهم اساس قوي في بناء ودعم المؤسسة فيما لو استثمرت بشكلها الصحيح وان يستفيدوا الاستفادة القصوى من معرفتهم في كل فرصة تتاح لهم.

الكلمات المفتاحية: الجهل الاستراتيجي، ادارة الجهل، ادارة المعرفة

Abstract

The aim of the research is to identify the strategic ignorance prevailing in educational institutions that comes from a reflection of the illusion of superiority that afflicts the individuals working in them, both academics and administrators, and to achieve the goal of the research, researchers used the inductive approach with its philosophical perspective to read reality, and in that it relied on the method of observations and field observations. The study at Tikrit University as one of the educational institutions in the country. As for the study population and its sample, it was not precisely defined, because the research is inductive in its methodology.

The research found that individuals within the state of the lowest level of knowledge and the highest level of ignorance must first realize their state from ignorance because they do not fall into the lowest level of knowledge and ignorance and to shift as much as possible to the high level of knowledge and the low level of ignorance or at least the transition to the higher level of knowledge. And the higher than the ignorance and to become more aware of

the processes of institutions and the mechanics of knowledge management and to give the correct attention of management, otherwise the ideal case for them is to get rid of them by excluding them from the work of the institution because they are not of benefit to the work of the institution and they do not realize the importance of their presence, whether positive or negative, moreover. Individuals with a high level of knowledge and ignorance have the necessary ability to produce new knowledge, but they are not aware of their strength, and it is the responsibility of the administration here to empower them and give them the strength to prove their abilities and skills by means of motivation that the administration can give them and make them a strong basis in building and supporting the institution if it is invested in its correct form. And to make the most of their knowledge in every opportunity offered to them.

Key words: *strategic ignorance, ignorance management, knowledge management*

المقدمة:

"Real Knowledge is to know the extent of one's ignorance"

"المعرفة الحقيقية هي معرفة مدى جهلنا"

-Confucius-

تقوم فكرة المقالة على اساس فلسفي نبتئنه بمقولة الحكيم الصيني كونفوشيوس بالاعتراف الصريح ان اساس ادارة المعرفة هي ادراك للجهل وادارة هذا الجهل في الشكل الذي يحقق للمجتمعات والمنظمات على حد سواء الوصول الى حيايات المعرفة، واذ ان ادراك حقيقة الجهل سوف تقود الى تشخيص نقاط القوة التي تمتاز بها او الضعف التي تعاني منها مجتمعاتنا ومنظماتنا مما يعيق وصولها الى تحقيق التفوق، وقد يشعر افراد منظماتنا أنهم قد حققوا تفوقاً في مجال أعمالهم الا ان هذا التفوق قد يكون ذو تحيزا معرفيا وهماً باتجاهات غير مستحسنة الا انها غير مدركة بشكلها الحقيقي ما تحقق الخداع الذاتي للأفراد وهي ما تسمى بظاهرة (وهم التفوق).

وبالتالي يتضح ان هذه الحالة قائمة على اساس فكرة مناقضة لإدارة المعرفة وهي ادارة الجهل لان جميع الافراد يمتلكون مستوى من الجهل وهم يحتاجون الى تشخيص هذا الجهل ومعالجته عبر آليات محددة لتحويله الى معرفة، وتصبح الرؤية باتجاه ادارة المعرفة ينظر اليها على نحو افضل على انها ادارة الجهل وفقا لحقيقة انه من المستحيل على احدنا ان يفهم ويدرك كل شيء بطريقة شاملة ولتصبح الحكمة الحقيقية الوحيدة هي فهم حدود ومديات معرفة الفرد وليتحقق ادراك ان ادارة المعرفة هي بشكل اساس قضية مشاركة مدى جهلنا مع الاشخاص الاخرين والتعلم منهم.

اولا: المعضلة الفكرية

يمتلك كل فرد منا معرفة معينة في تخصص ما مع وجود اختلاف في كميتها من حيث الزيادة والنقصان، والسؤال الذي يطرح هنا هو (هل يعرف الافراد اصحاب المعرفة الناقصة بنقص معرفتهم او انها لا تساوي شيء امام المعرفة التي يتمتع بها الاخرون؟ واذ كان كل واحد منا يمتلك معلومات حول امكانياته وقدراته وسلوكياته فهو بصدد الاستطاعة للحكم على نفسه ان كان موضوعيا، لكن كيف الحال عن تقييم الاخرين فهو لا يعلم عنهم مثلما يعلموا عن انفسهم، و الاسو من ذلك كيف يستطيع تقييم ذاته ان لم يكن لديه معرفة بذاته اي لا يعرف امكانياته وقدراته ومعرفته.

وبالطبع فأن احد التحديات التي تبرز في كيفية اجراء التقييمات الذاتية والعقلانية هي معرفة التقييم الفعلي للفرد، فقد يخيل لأي فرد منا بعض التطلعات التي قد تسيطر على ذواتنا وتسود لدينا حالة من المبالغة في وصف انفسنا بما يخالف الواقع، وندعي امتلاك قدرات كبيرة ومواهب متميزة تجعلنا مختلفين عن الاخرين واننا الافضل بين زملائنا، الا انها ليست الحقيقة فسرعان ما يصطدم هذا التقييم بالكثير من العقبات ويبدووا جليا لدينا وجود عجز كبير في المعرفة،

ووفقا لذلك فإن الافراد الذين لديهم عجز كبير في معرفتهم او خبرتهم ينبغي ان يكونوا على علم بذلك العجز، افضل من الاستمرار في ارتكاب الاخطاء يوما بعد يوم من خلال اعتقاداتهم الواهمة، بانهم يفعلوا ما يراد منهم على أحسن وجه، فينبغي أدراك الامر وتحفيزهم بشكل ايجابي للتخلص من هذا التأثير السلبي الذي سيكون له انعكاسات خطيرة على مستقبل الافراد والمنظمة التي يعملون بها.

وقد استنتجت بعض الدراسات ان الاشخاص الذين يستخدمون معرفتهم الناقصة المبنية على معلومات غير كاملة يمكن ان يزيدوا من مخاطر اتخاذ القرارات غير الصحيحة او غير الملائمة (Israilidis et al,2015:1112)، ما يجعل من ادارة الجهل عاملا حيويا في تحقيق الفاعلية التنظيمية. وبهذا الصدد فقد اشار (May,1998:127) من جامعة (Cambridge) الى ان المورد الاستراتيجي الالم الذي يجب ان يدار فهو الجهل، وتساءل عن كيفية الادارة في المستقبل بالقول (ان الادارة لا تركز على ما لا نعرفه بل على ماذا نعمل لما لا نعرفه)، لتاتي هذه المقالة ساعية الى البحث في جزئيات الجهل وكيفيات ادارته بالشكل الامثل محققة نوع من الابتعاد والخروج من دوامة وهم التفوق الذي يسود مجتمعاتنا الاكاديمية ومؤسساتنا التعليمية.

ثانيا: مراجعة نظرية

يميل البعض إلى المبالغة في تقدير مهاراتهم في المجالات الاجتماعية والفكرية، والحقيقة انه اذا كانت الكفاءة مطلوبة للاعتراف وتحديد عدم الكفاءة، فإن الافراد وفق هذا المعيار غير الكفؤين سوف يكونوا غير مدركين لعدم كفاءتهم (Penneycook et.al,2017:1)، فكلما زاد جهل الإنسان بموضوع ما كلما صار أكثر ثقة أنه يعرف أكثر من الآخرين عنه، وهذا ما نجده من مناقشات تدور بكل التخصصات صيغت بأفواه الافراد من غير حملة الشهادات الذين يعتقدون انهم يمتلكون الكثير من المعلومات وان المتخصصين لا يعرفون شيئا عنها، في حين كلما تبصر الانسان في موضوع او مجال ما تراه اقل ثقة بما لديه من معرفة لأنه على دراية بتعقد وصعوبة وتشعب هذا الموضوع الى ان يصل الى ان يكون خبيرا في ذات المجال لترتفع النسبة مجددا لكنها مع ذلك، تبقى ثقته بما لديه من علم أقل بكثير من الجاهل الجهل المطلق. ووفقا لأفلاطون فان الفيلسوف الإغريقي القديم والقيادي في مجالات نظرية المعرفة والأخلاق سقراط (Socrates) قال ذات مرة "ان الأنسان (من جانب) يعتقد انه يعرف بعض الأشياء في حين انه لا يعلم (اي شيء) من الجانب الآخر وانا - والجاهل على حد سواء - لا اعتقد (بانني اعرف كل شيء) على حد قوله (تبرير أفلاطون)" (Israilidis et.al, 2013:72)، فضلا عن ذلك فقد وضح ان ادراك وتحديد جهل احدنا يمثل جزءا من الحكمة (Harvey et.al,2001:450) ووفقا (Dunning & Kruger) في دراستهم، يحدث هذا التقدير الزائد جزئياً بسبب عدم كفاءة الأفراد وانهم غير قادرين على التعرف على عدم الكفاءة الخاصة بهم لأن عدم الكفاءة الذي يتمتعون بها تمنعهم من ملاحظة ذلك (Bunay et.al,2018:1)، ووفقا لـ (Nicollas) الذي طور نظرية تعلم الجهل¹ في القرن الخامس عشر، يرى ان اكثر الحكماء يعتقدون انهم يعرفون اكثر مما تعلموا، وهو بهذا عرض هذه النظرية كطريق قابل للتسبب لدمج المعرفة والجهل من خلال الوعي بمحددات المعرفة (Harvey et.al,2001:450)، اذ ان القاعدة في ذلك أنه كلما كان الشخص أقل كفاءة ، كلما زاد تقديره لنفسه. ومن ناحية أخرى، ان الاشخاص دائما ما يبالغوا في تقدير انفسهم، لان جزء كبير من هذه الظاهرة يرجع الى ان الاشخاص الجاهلين لا يغيرون مواقفهم حتى بعد مواجهة الواقع (Lacko,2018:1) وبالتالي فإن الثقة المفرطة في تقدير الفرد لذاته (الاشخاص غير الكفاء) تؤدي الى مشكلتين: الاولى ان الفجوات التي يعانون منها في خبرتهم تؤدي بهم الى ارتكاب الاخطاء يوما بعد اخر، والثانية ان

¹ تعلم الجهل هو تمكين الافراد الوصول الى استنتاجات من خلال الحدس او التخمين.

هذه الفجوات تجعلهم غير قادرين على ادراك انهم يرتكبون الاخطاء وهي بذات القدر من الاهمية من المشكلة الاولى، وهذا يعني ببساطة انهم في موقف لا يحسدوا عليه لانهم لا يستطيعوا اكتشاف نقاط ضعفهم (Schlosser et.al,2013:86).

اداريا، ومن خلال سلسلة من الدراسات التي تم تقييمها، وجد أن هناك نزعة إلى التقييم الذاتي عن طريق الخطأ من قبل الافراد غير الأكفاء، ويحدث من خلال وضع أنفسهم فوق المستوى الحقيقي لقدراتهم، هذا التأثير معروف اليوم باسم (Dunning-Kruger Effect)، والذي يمكن تعريفه بأنه جهل الفرد لما يمتلكه من جهل، او بشكل اكثر تفصيلا هو تحيز معرفي لتعزيز الأنا وخداع الذات، حيث يتم تقدير أداء الفرد ليكون أفضل من الآخرين من خلال استخدام تقديراته لفائدة صورة نفسه، بمعنى هو تقديرات الفرد لقدراته ومهاراته، والمزيدة على انها افضل من قدرات ومهارات الآخرين، فبنو البشر في الغالب يميلون الى تنقيص قدرات الافراد الاخرين وتعظيم قدراتهم ويتحقق لكل منا ترديد عبارة" انا اختلف عن الافراد الاخرين، لأنني افكر بطريقة شمولية"، على الرغم من انه ليس بمقدور احدنا ان يعرف ما يفكر به الاخرين والخروج بمثل هكذا استنتاج، وبالتالي فكل منا يقيم نفسه اعلى مما يستحق. وقد حدد (Dunning & Kruger) ثلاث نقاط مهمة تم إبرازها في هذا الموضوع (Bunay et.al,2018:1):

1. يعتمد الرضا والنجاح في العديد من مجالات الحياة على المعرفة التي تمثل امتلاك الفرد للاستراتيجيات لمتابعة الغرض الذي يراد تحقيقه.
2. يختلف الافراد في معرفتهم التي يمتلكونها واستراتيجياتهم التي يتبنونها لتحقيق مراميهم واغراضهم في كل مجال من مجالات الحياة.
3. عندما يكون الافراد غير أكفاء في اختيار الاستراتيجيات التي يتبنونها لتحقيق النجاح والرضا، فسوف تكون هنالك حالة من العبء المزدوج: فهم لا يقومون فقط باختيارات ضعيفة من حيث استراتيجياتهم، والوصول إلى استنتاجات خاطئة، لكن عدم كفاءتهم تمنعهم من إدراك اخطائهم وضعف معرفتهم.

ومن جانب اخر يسمى التأثير اعلاه ب(وهم التفوق) الذي يعرف بأنه" ميل الافراد إلى اعتبار أنفسهم أفضل من الآخرين" وهو ذات التأثير ل(Dunning & Kruger)(Lacko,2018:1)، ففي مقال نشر في جامعة بوينس آيرس(University of Buenos Aires) بعنوان الخداع البشري الذاتي: معالجة معرفية متوطنة (-Human self deception: an endemic cognitive processing)، يذكر الباحث ان هذا الاعتقاد يبني بدون أساس حقيقي أو موضوعي ما يؤدي إلى قرارات خاطئة في مختلف ميادين العمل(Felipe,2013:163) وبالتالي فيمكن القول ان وهم التفوق هو انحياز معرفي يشير الى ميل الافراد غير المؤهلين للمبالغة في تقدير مهاراتهم وتضخيم معلوماتهم وقدراتهم بسبب عدم قدرتهم على التنافس في مجال المعرفة و تقييم قدرات ومهارات الافراد الآخرين، وبالتالي نستطيع ان نقول ان وهم التفوق هو انعكاس او نتيجة لتأثير دانينغ-كروجر ويصبح تعريفه اجرائيا بانه نمط من الانحراف للأفراد غير الكفؤين في تقييم ذاتهم وميلهم للمبالغة في تقدير معلوماتهم ومهاراتهم وخبراتهم، إما بسبب عدم قدرتهم على التخمين المعرفي للتمييز بين الشخص الكفاء وغير الكفاء، أو لأنهم يعانون من التأثير اعلاه.

ثالثا: منهجية البحث

اعتمد البحث في تطلعاته على المنهج الاستقرائي المشتق من الفلسفة الواقعية لاستقراء واقع المؤسسات التعليمية، اذ ان الادب الاداري يزخر بنوعين من الفلسفات البحثية وهما الفلسفة الوضعية (Positivism philosophy) والفلسفة الواقعية(Phenomenon ology philosophy)(Nor,2005:141). والفلسفة الواقعية (او ما تسمى بالمنهج

النوعي (Qualitative approach) فهي فلسفة بحثية تعمل على تتبع السلوكيات عبر مراجعة الأدبيات والاعمال السابقة، ليتم من خلالها تطوير افكار جديدة عبر منهجيات الاستدلال الاستقرائي (Inductive reasoning) (Adams et al,2007:26). في حين ان الفلسفة الوضعية (او ما تسمى بالمنهج الكمي Quantitative approach) تسعى الى اختبار الفرضيات (قبول او رفض) من خلال الاختبارات الاحصائية بين المتغيرات المدروسة من خلال الاستدلال الاستنباطي (Deductive reasoning)، ويتمثل الاختلاف بينهما في ان الاولى تركز على التعميم اولا للخروج بخلاصات منطقية توليد افكار جديدة، بينما الثانية تركز على التعميم من خلال عينة صغيرة (Kothari,2004:4). وبالتالي فلأن البحث يركز على توليد افكار جديدة فسوف يُعمل وفق المنهج الاستقرائي (الفلسفة الواقعية) عبر تتبع الواقع في المؤسسات التعليمية وتحديدًا جامعة تكريت من خلال تتبع سلوكيات الاساتذة الاكاديميين والموظفين الاداريين بواسطة الملاحظات والمشاهدات الميدانية.

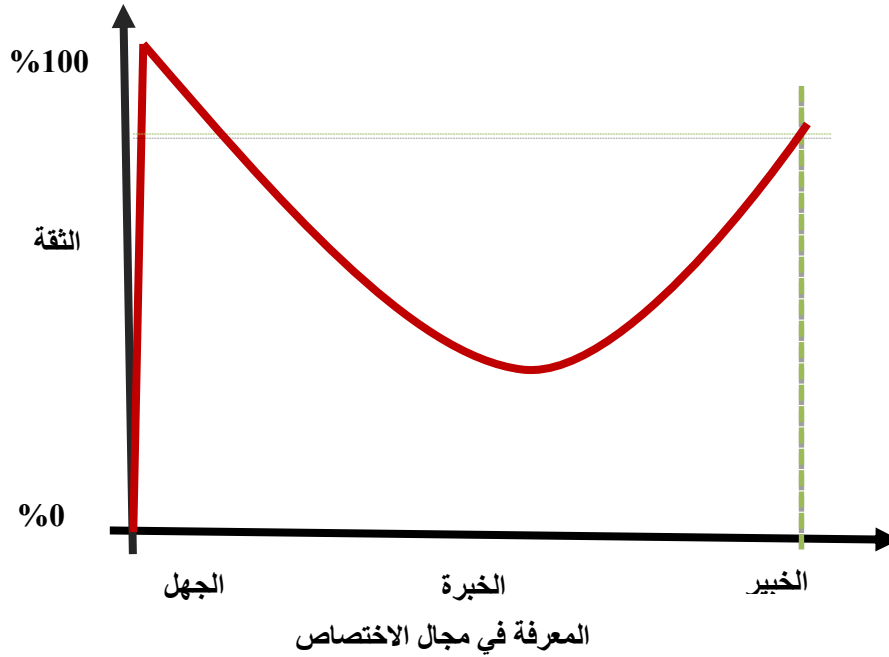
رابعاً: مفهوم الجهل

ان مفهوم الجهل يشير الى حقيقة عدم ادراك الشيء وآلية التعبير عنه سواء من خلال التجربة او اللقاء أو التفاعل (Webster, 2002:14). وأشار (Davenport & Prusak,2002) للجهل بأنه مزيج يوظف الضعف او النقص في الخبرات، والقيم، والمعلومات، وتصورات الخبراء التي يمكن ان توفر اطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات المطلوبة في مجال العمل. وهذا ما تؤكد (Egbu, 2013:51) بان الجهل هو النقص أو المحدودية في الإدراك والمهارات التي يسعى الأفراد من خلالها حل المشكلات، بما في ذلك النظريات والقواعد العملية اليومية وتعليمات العمل.

وتجدر الإشارة إلى ان نقص المعلومات دائماً يكون أساساً للجهل فحصول الافراد على معلومات معينة قد تمثل شيئاً له، اما بالنسبة لفردٍ آخر فقد تمثل أساساً لمعرفة جديدة يحتاجها اذا مزجت هذه المعلومات بمعلومات أخرى وبخبرة الشخص وفكره المحدود وأدت النتيجة الى معرفة بشيء جديد في مجال عمله، وعليه فالجهل عبارة عن نقص في المعلومات أو معلومات غير مفهومة لدى الفرد المتلقي لا تضيف شيء لمخزونه أو تقلل جهله المعرفي (السياني، 2001:2). وعليه يمكن القول ان الجهل "هو عملية بشرية ديناميكية تتغير لتبرير الاعتقادات الفردية باتجاه الحقيقة، لذلك فان خلق المعرفة المنظمة هي قدرة المنظمة كلياً لخلق المعرفة الجديدة، ونشرها خلال المنظمة ومن ثم تجسيدها في منتجاتها، وخدماتها، وانظمتها (Dalkir, 2005:47). وهذا هو جوهر نجاح المنظمة الذي يقود اكتشافه واستخدامه وتطبيقه الى الارتقاء بأداء الفرد والمنظمة والمجتمع.

وبهذا الصدد فقد وضع (Dunning,2011:249) تأكيدان لمفهوم الجهل بوصفه قضية محورية في عمل المنظمات: الاول ان الجهل يسود في كل المنظمات، فبدايات الجهل تبتدأ بنهاية المعرفة وهذا يلقي الضوء الى ان الافراد الذين لا يمتلكون معرفة حقيقية بأعمال منظماتهم فهم يمتلكون كماً هائلاً من الجهل، وعلى سبيل المثال فهناك عدد كبير من العاملين ينتمون رسمياً الى منظمات معينة ولهم خدمة وظيفية ليست بالقليلة الا انهم وبسبب عدم اندماجهم برأس المال الاجتماعي للمنظمة التي يعملون بها فهم لا يشكلون جزءاً مهماً من اعمالها، اضافة الى ذلك فنظراً للجهل المسيطر عليهم فهم لا يشاركون بمعرفتهم مع زملائهم، ما يحتم محدودية نمو المعرفة في المنظمة وبالتالي سيادة الجانب المظلم المتمثل بالجهل بسبب احتكار المعرفة. اما الثاني فأن الجهل غير مرئي للأفراد الذين يعانون منه، وهو اكثر اهمية وتحسناً من الاول اذ ليس بالإمكان تحديد نهايات معرفة الافراد ولا تحديد بدايات الجهل، والمفارقة الاكثر اهمية ان الافراد يجهلون مدى ما يمتلكون من جهل، لتصبح القضية اكثر تعقيداً وصولاً الى وهم التفوق.

وبالتالي فإن (Dunning & Kruger) قد أشاروا الى منحني يوضح العلاقة النسبية بين ثقة الانسان بنفسه (المحور الرأسي) وخبراته ومعرفته في مجال عمله (المحور الافقي) كما في الشكل (1):



شكل (1) تأثير دانينغ- كروجر

- المصدر: الحزيمي، ياسر بن بدر. (2018)، "الشخصية القوية"، ط1، دار رواق للنشر والطباعة، الرياض، السعودية.
- ويمكن ان نوضح ما يشير الشكل اليه وفقا للنقاط الثلاثة الاتية:
1. الجانب الايسر من المنحنى (الثقة الزائدة بالنفس): اذا كانت خبرات ومعرفة الانسان في مجال عمله تساوي (صفر) فإن ثقته بنفسه تكون (100%) تقريبا، وهذا مستوى وهمي يشعر به الانسان، مما يشير الى ان الجاهل يستشعر ثقة لا مثيل لها في ارائه واطروحاته ولا يشك مطلقا في قدراته وعلمه وصحة ارائه وهي مرحلة الوهم ومقاومة التغيير.
 2. الجزء الأوسط من المنحنى: ان زيادة معرفة الفرد وخبرته يتسرب الضوء الى عقله وقلبه وتقل ثقته ويزداد الشك في ارائه ومدى قدرته على الإحاطة بموضوع ما الى الحد الأدنى لها، فتتولد تدريجيا ثقة حقيقية نابعة من علم وادراك حقيقي، ويتبدد بعدها الوهم تباعا.
 3. الجانب الأيمن من المنحنى: ان الفرد صاحب المعرفة والتجربة لن تتعدى ثقته بنفسه نسبة (70%)، وبالتالي يدرك بأن شيئا مازال غائبا عنه، ويستشعر ضعفه تجاه الادراك الكامل لماهية الأمور والاحاطة الشاملة¹.

وعليه فإدارة الجهل تكتسب أهمية بالغة اذا ما تم الاتفاق على ان عموم المنظمات تسعى للتطوير والتحسين والتميز. لان ادارة الجهل الاستراتيجي يمكن ان يكون ذو نتائج مفيدة للمنظمات كما نوه عنه (Zack, 1999) وبحسب منظوره فإن ذلك يتم من خلال الدمج الناجح لعمليات ادارة المعرفة باستراتيجيات المنظمة، بالتالي فان معالجة الجهل المعرفي كما

¹ هذا حال كبار العلماء وما يمتازون به من تواضع وحكمة

أشار (الكبيسي، 2002: 48) تسهم في مساعدة الأفراد على استحضار المعرفة المطلوبة لأداء أعمالهم بإتقان وتميز عال ويساعد في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام. لذا بات واضحاً ان للجهل تأثيراً كبيراً وبخاصة في الوقت الحاضر الذي تغيرت فيه أبعديات القدرات التنافسية، إذ لم يعد امتلاك الموارد المادية معياراً للتفوق والتميز للمنظمات في بيئة المنافسة وإنما بقدر امتلاك خزين من الخبرات والتجارب وافراد ذوي عقول ومهارات فكرية متميزة تمكنها اذا ما استطاعت ادارته ومعالجته بنجاح من تحقيق اداء متميز يعيد المنظمة الى الطريق لبلوغ مقاصدها وتحقيق اهدافها. ويتحقق لنا النظر للجهل في المؤسسات الاكاديمية بأنه (النقص غير المدرك الحاصل في الوعاء الذي يحمل في طياته خبرات ومهارات الأفراد وقيمهم وثقافتهم المتوافقة مع قيم وثقافة المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى وهذا سيعيق القدرة على التكيف مع البيئة واستغلال فرصها والتحوط من مخاطرها وابتكار طرق وأساليب عمل وافكار جديدة من اجل البقاء والنمو والتوسع للمؤسسات الاكاديمية).

خامسا: نظرية ادارة الجهل

اشيع في العقود الثلاثة المنصرمة مفهوم ادارة المعرفة وبدأت الكتابات تركز على رأس المال الفكري، واصبح الموضوع المثار يلقى بالاهتمام المتزايد في جميع الجوانب العلمية، إذ يتعين على المنظمات ان تستفيد من تحديد مستوى الجهل ومعالجته من خلال الاستفادة من تلك المعرفة التي تمتلكها والمتمثلة بالأفراد الذين يحملونها وفهم كيفية تقاسمها بين الأفراد الذين يحتاجونها داخل المنظمة، وعلى مختلف المستويات التنظيمية (8:2007، Romana). وعند التفكير بطريقة استراتيجية واستدكار مقترحات (Porter) للميزة التنافسية (المبادلة بين القوة والضعف والفرص والتهديدات المعروفة بـSWOT) والاستراتيجيات التنافسية وخصوصا الاستراتيجية الرابعة¹ يتجلى لنا تساؤلان: كيف ادارة المعرفة؟ ولماذا ادارة المعرفة؟....

والاجابة على ذلك تقتضي معرفة ان منظمات الاعمال اصبحت تمتلك خزين معرفي كبير من القدرات والمهارات والخبرات بفعل العولمة وتحول العالم الى قرية صغيرة، وتصبح ادارة المعرفة غير مجدية في هذا الميدان، ولا اهمية لإدارة المعرفة في ادارة ما تمتلكه المنظمة من رأس مال فكري اذا ما وظف بطرق منهجية وموضوعية قائمة على اسس ادارة الموارد البشرية، ويتحقق تساؤل جديد حول ماهية الحل، وكيف؟....

هنا يبدأ الباحثين بمعالجة موضوعية جديدة وفقا لمحدودية معرفتهم وتجنبنا لوهم التفوق، وهي انه مادام ان المنظمات تمتلك خزين معرفي كبير من رأس المال الفكري وبالأخص البشري (قدرات، مهارات، خبرات) وتماشيا مع ما تقدم تصبح ادارة الجهل هي الاجابة الشاملة لكل ما ذكر، فتبعاً لتأثير (Dunning & Kruger) فإن الافراد يحتاجوا الى ادارة جهلهم في الشكل الذي يجعلهم يدركون مدى جهلهم وانهم ليسوا بأفضل من الاخرين²، فما نمتلكه من معرفة او مهارة قد يكون بديها لغيرنا، وان ادراك نقاط قوتنا وضعفنا تجعل من الادارة فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز نقاط القوة عبر التحفيز المادي والمعنوي وتحجيم نقاط الضعف بطريقتين تتمثل الاول بمعالجتها اما الثانية فتتمثل بالتخلص منها، وان الخوض في مثل هكذا مواضيع يتطلب فهم الكيفيات التي تدار بها المعرفة او الاصح ادارة الجهل، ووفقا لذلك اقترح (Israilidis et.al, 2013:72) اربعة نماذج لإدراك ادارة الجهل مقارنة بإدارة المعرفة يوضحها الشكل(2):

¹ التركيز على تقديم ادنى (افضل) الاسعار للمنتجات المميزة والتي تتوافق مع مميزات العلامات التجارية ذات الاسعار العالية المقترحة في كتاب (Thompson et al, 2012)

² يمكن الاستئناس بقصة موسى عليه السلام والخضر عليه السلام (قصة ارجاع العلم الى الله سبحانه وتعالى)



شكل (2) نظرية ادارة الجهل من منظورات متعددة

Source: ISRAILIDIS, John. LOCK ,Russell. & COOKE, Louise.(2013), " Ignorance Management", Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol1, no. 1, pp. 71-85, College of Management (NUPSPA) & Tritonic Books.

يوضح الشكل(2) النماذج الاربعة لنظرية ادارة الجهل وكالاتي:

1. انا اعرف انني اعرف (مستوى عالي من المعرفة ومستوى واطئ من الجهل).
2. انا لا اعرف انني اعرف(مستوى عالي من المعرفة والجهل).
3. انا اعرف انني لا اعرف (مستوى واطئ من الجهل والمعرفة).
4. انا لا اعرف انني لا اعرف(مستوى واطئ من المعرفة ومستوى عالي من الجهل).

وهذا يعطينا فهما افضل لإدارة الجهل ويسمح لنا باستكشاف كيف ان المنظمات لا يجب ان تدير ما هو معروف ولكن تحاول ايضا ايجاد الطرق لإدارة المجهول، وتعطينا النماذج الاربعة اربعة تفسيرات مهمة: التفسير الاول وهو ايجابي ويتعلق بالنموذج الاول ويحتاج الى نوع من انواع التعزيز او التحفيز كما هو الحال في التحفيز للتشارك المعرفي بين العاملين الذين ينتمون الى منظمة واحدة، اما التفسير الثاني الذي يتعلق بالنموذج الثاني فيحتاج الى ادارة العاملين في الشكل الذي يُظهر لهم انهم على قدر من المسؤولية بما يمتلكوه من معرفة ومهارة تجعلهم مرتكزا اساسيا لعمل المنظمة التي يعملون بها) هذا النوع من العاملين لا يحب اظهار الذات ويكتفي بالقليل من تقدير الذات سواء المادي او المعنوي)، اما التفسير الثالث والذي يرتبط بالنموذج الثالث فيحتاج الى دعم الادارة في شتى ميادين العمل من اجل ان يستطيع اكتساب المعرفة في الشكل الذي يقلل من جهله لأنه مدرك تماما لحدود ومدى المعرفة الا انه لم يستطع من تطوير ذاته، اما التفسير الرابع والآخر فيتعلق بالنموذج الرابع والآخر بمستويات المعرفة والجهل ولا مفر منه الا باستخدام معالجة نقاط الضعف المذكورة اعلاه اما بمعالجتها او التخلص منها.

ان الافراد الذين يظهرون مستويات منخفضة من الجهل يتميزوا عن غيرهم بأنهم اكثر كفاءة واكثر انتاجية، وبناء على هذه النظرة فأن المسارات الفردية والتنظيمية للمعرفة تكون افضل لزيادة قدرات الافراد في مجال العمل، فعلى سبيل المثال فأن الافراد ذوو المستوى المنخفض من المعرفة والمستوى العالي من الجهل سوف يعانون من الفقر في التشارك المعرفي ومهارات التعاون لانهم لا يمتلكون المعلومات المفيدة ما تجعلهم في منأى من ذلك، ويجعل المنظمة في مواقف

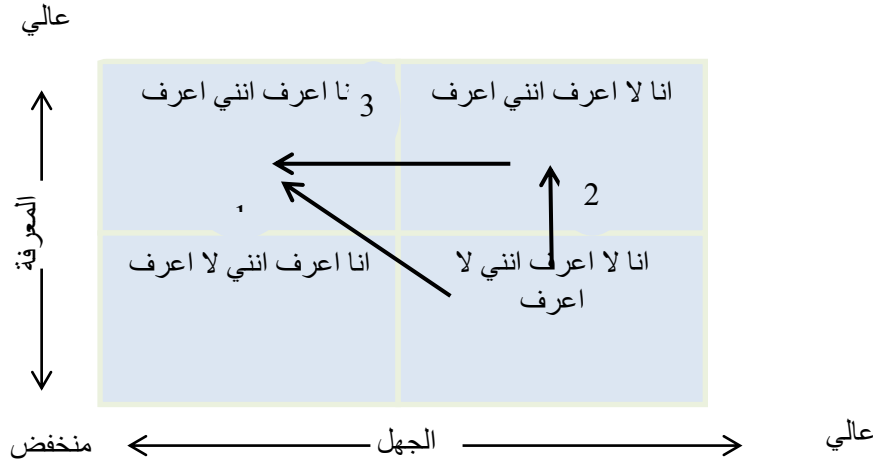
خطرة على المدى البعيد. كما ان الاشخاص ذوو الجهل العالي يمكن ان يمنعوا التعاون والتشارك لان نقص معرفتهم تكون قيذا بحد ذاتها على استيعاب المعرفة الجديدة (Israilidis et al,2015:1112)

سادسا: التحليل والاستنتاج

قورنت اربعة نماذج من الجهل والمعرفة في الفقرة السابقة، ويعد سلسلة من الملاحظات التي لاحظها الباحثين في المؤسسات الاكاديمية العراقية، تم ملاحظة ان هنالك نوع من انواع الجهل يسود هذه المؤسسات ينقسم الى اربعة اقسام او نماذج، وان المتابعة لمضامين كل نموذج وتفسيره يعطي الباحثين نظرة موضوعية لمعالجتها وفق تفسيرات علمية ميدانية في المؤسسات الاكاديمية كما في الشكل (3) ، فمثلا ان الافراد ضمن حالة المستوى الادنى من المعرفة والمستوى الاعلى من الجهل (انا لا اعرف انني لا اعرف) يجب ان يدركوا حالتهم اولا من الجهل لعدم وقوعهم في المستوى الادنى من المعرفة والجهل والتحول قدر الامكان الى المستوى العالي من المعرفة والمنخفض من الجهل) اعرف انني اعرف (السهم 1) او على الاقل التحول الى المستوى العالي من المعرفة والعالي من الجهل (انا لا اعرف انني اعرف) (السهم 2) وان يصبحوا اكثر ادراكا لعمليات المؤسسات وميكانيكية ادارة المعرفة وان يعطوا الاهتمام الصحيح من الادارة والا فان الحالة المثلى لهم هو التخلص منهم باستبعادهم من اعمال المؤسسة لانهم ليسوا ذوو فائدة لعمل المؤسسة وهم لا يدركون اهمية وجودهم سواء كانت ايجابية ام سلبية، فضلا عن ذلك فان الافراد من المستوى العالي من المعرفة والجهل (انا لا اعرف انني اعرف) لديهم القدرة الضرورية لإنتاج معرفة جديدة الا انهم غير مدركين لقوتهم، ويقع على عاتق الادارة هنا بتمكينهم واعطاءهم القوة لأثبات قدراتهم ومهاراتهم بواسطة التحفيز التي تستطيع الادارة منحهم اياه وتجعلهم اساس قوي في بناء ودعم المؤسسة فيما لو استثمرت بشكلها الصحيح وان يستفيدوا الاستفادة القصوى من معرفتهم في كل فرصة تتاح لهم لينتقلوا الى الحالة الاولى (السهم 3)، فضلا عن ذلك فيمكن تحجيم مستواه وتقليصه داخل المنظمة من خلال تبادل الخبرات مع زملاء العمل أو عن طريق التفاعل والحوار وجلسات العصف الذهني وغيرها من الوسائل الأخرى المتاحة للمنظمة (Aziz et. al, 2013: 4).

ويمكن توضيح الليات التحول الى المستوى الامثل الذي تسعى المؤسسات الوصول اليه بأفرادها عبر الخلايا التي تم تحديدها، عبر اقتباس الأفكار من دراسة (Callahan & Fleenor, 1988:20) وعلى النحو الاتي:

1. **الخلية 1 (الافراد المبتدئون):** وهي تمثل الافراد الذين لا يعرفون انهم لا يعرفون، هؤلاء قد يكونوا لديهم وهم التفوق مرتفع بحكم الاندفاع والنشاط المفرد، وقد يمثل هؤلاء الافراد الداخلون الجدد الى المنظمة، وهذه المرحلة تمثل نقطة حرجة في حياة هؤلاء الافراد يتطلب من الادارة العليا تكثيف البرامج التدريبية والتطويرية حتى يدركون مستوى جهلهم العالي ومعرفتهم المحدودة، ليكونوا اكثر اندفاع نحو التعلم والتدريب من اجل ردم الفجوة المعرفية العالية التي يتم تشخيصها من قبل الافراد ذاتهم، وهنا يتطلب اتباع استراتيجية التطوير والتدريب والتحفيز المتنوع في مختلف الجوانب لاكتشاف المهارات والخبرات المتنوعة لدى الافراد والعمل على تطويرها، او استبعاد الافراد الذين يكون مستوى تطويرهم بطيء وضعيف، وغالبا ما سيكون مستقبلهم في الخلية الاولى.



شكل(3) التحول من الجهل الى المعرفة

المصدر: اعداد الباحثين بتصرف من

Source: Israilidis, John. Siachou, Evangelia. Cooke, Louise. & Lock, Russell.: (2015) "Individual variables with an impact on knowledge sharing: the critical role of employees' ignorance", Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Issue: 6, pp.1109-1123, Emerald.

2. **الخلية 2(الافراد الصالحون):** تضم هذه الخلية الافراد الذين لديهم المعرفة ويجهلون امتلاكها، وهؤلاء الافراد الذين لديهم خبرة في مجال عملهم الوظيفي ولكنهم يفتقرون الى الوعي بالمعرفة وبمعرفة وثقتهم بأنفسهم، وهؤلاء الافراد لا يحتاجون الا لبرامج تحفيزية تسهم في غرس ثقافة وقيم تعزز ثقتهم بأنفسهم وابقا فهم على المستوى المعرفي الذي يمتلكونه من خبرات ومعرفة يمكن استخدامها في مجال اعمالهم حتى يكونوا أكثر فاعلية بما يسهم في تقليل من مستوى جهلهم للارتقاء بهم الى خلية التفوق والنجوم، وعلى الادارة العليا اتباع استراتيجية التركيز على التخصصات المعرفية التي يمتلكها هؤلاء الافراد والعمل على اكتشافها وإظهارها لهم وتعزيزها.

3. **الخلية 3(النجوم):** يتصف الافراد في هذه الخلية بمستوى عالي من المعرفة ويعرفون المعرفة التي يمتلكونها، وهم يمثلون الافراد المتميزون والقادة في المنظمة، هنا على الادارة العليا ان تبذل المزيد من الجهود لتحقيق حالة الرضا التي سوف تسهم في استقرار هؤلاء الافراد في المنظمة لانهم سيكونون مستهدفين من المنافسين الذين يقدمون عروض جاذبة لهم، فضلا عن تهديد أفكار الآخرين ونظرا لأنهم هؤلاء الافراد يعرفون ما يمتلكونه فانهم يكونوا أكثر قدرة على مساومة المنظمة في الحصول على ما يريدونه وفي الوقت ذاته يكونوا أقل إنتاجية معرفية من الأفراد الصالحون، ويتطلب من المنظمات تحويل هذه المعرفة التي يمتلكونها عبر زجهم في البرامج التي يمكن ان تحول معرفتهم الضمنية الى صريحة قبل ان يتحولوا الى الخلية الرابعة وهي (الأشجار الميتة)، وهنا على المنظمة اتباع استراتيجيات النمو والتنوع في المكافآت التي تقدمها لهم من أجل تشجيعهم على الإفصاح عن معرفتهم للآخرين.

4. **الخلية 4(الأشجار الميتة):** وهي تمثل الأفراد الذين يعرفون انهم لا يعرفون وهم الأفراد الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من التطوير المعرفي ويدركون ذلك، وان هؤلاء الأفراد لا يقدمون للمنظمة منفعة او قيمة، فهؤلاء هم يمثلون صخور تنقل كاهل المنظمة مما يعيق تقدمها وان التخلص منهم يرشق المنظمة ويحسن أداءها وأداء أفرادها لانهم يأترون سلباً عليها. وان الاستراتيجية المثلى لهذه الحالة هي استراتيجية التخفيض بكل أشكالها.

ان التحول نحو مستوى منخفض من الجهل ومرتفع من المعرفة ليست بالعملية السهلة فهي تتطلب الوقت والجهد والمال، والسؤال الذي يطرح نفسه ما مدى رغبة الإدارة العليا في المؤسسات الأكاديمية واستعدادها لإعادة اختبار استراتيجياتها الإدارية من خلال ادراك وفهم الجهل المتوافر في منظماتها الذي يمكن ان يحول الممارسات المعرفية غير الفعالة الى فاعلة وتسهل وتحسن من عمليات ادارة المعرفة وتعزز الابداع وتزيد مستويات المعرفة الجديدة في المنظمات.

الا ان جميع ما ذكر اعلاه يمكن للإدارة من ملاحظته وادارته بالشكل الامثل من خلال التحفيز الذي ذكر سابقا، والمشكلة تقع فيما يمكن للإدارة ملاحظته ومن الصعوبة بمكان ادارته الا وهو وهم التفوق موضوع المقالة، فكيف يمكن التخلص منه وكيف يمكن نسيانه او تجاهله.

ومن الحلول التي يمكن اعتمادها لغرض كسر كبرياء الوهم هو (اليقظة) التي تصف الفرد بأنه كيان متكامل يتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية وكما هو في نظرية الانظمة العمومية، واذا تكلمنا من منظور خارجي فيمكن الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من ثلاث مستويات: الادارة العليا او الادارة التي تعاني من الوهم، والثانية الافراد العاملين في نفس المستوى الذين يمكن اعتمادهم لتحديد واقع الشخص الذي يعاني من الوهم، والثالث الافراد في المستويات الدنيا الذين يتعامل معهم الفرد صاحب الوهم.

اما اليقظة الداخلية فهي تتمثل في تقييم الشخص لذاته من خلال مجموعة من المؤشرات الفعلية ومنها:

1. عدد القرارات الخاطئة، مثل نسب النجاح المتدنية لاتخاذ قرار ضمان الجودة في نوعية النجاح التي تؤثر سلبا على تقييم القسم العلمي بشكل كامل، او المشاركة في اقامة ندوات ليست بمستوى الطموح من خلال عرض افكار عالية النوعية لا يفهمها الا المتحدث، او الادعاء بانه الافضل من بين زملائه ما ينعكس على سمعة الزملاء في القسم العلمي والكلية.
2. الكبرياء المقيت: يعتقد الكثير منا انه الانسب والاصلح للتعامل مع كل المواقف التي تواجهه وانه الافضل من بين الزملاء، وهذا السلوك هو اساس وهم التفوق، الذي لا يمكن التخلص منه الا باليقظة الداخلية من خلال اعطاء مؤشرات من قبل الزملاء بانهم لا يقلون شأننا عن صاحب الوهم.
3. مراجعة الخزين او التراكم العلاقتي مع الاخرين، من خلال المقارنة بين الأفراد الذين تم اكتسابهم نتيجة النقاشات والطروحات الفكرية التي تم تقديمها، فضلا عن تحديد الافراد الذين تم خسارتهم وانقطاعهم عن التواصل نتيجة الاختلافات الفكرية.
4. مقارنة الاداء الذاتي مع الانجازات الفعلية للأشخاص الذين هم في نفس المستوى وما قدموه الى المجالات العلمية من خدمات ساهمت في الرقي المجتمعي سواء في تفعيل قيم وثقافات واخلاقيات طرق العمل.
5. مقارنة التقييمات والجوائز التي حصل عليها الفرد مع الأفراد المناظرين بنفس المستوى والمعنيين بنفس التخصص، للوقوف على المستوى الحقيقي .
6. مقارنة عدد الافراد الذين يحالون الحصول على الاستشارات والتوجيهات في مجال التخصص في الوقت الحالي بالفترات السابقة لتحديد الفرق والذي يعد مؤشر مهم حول سمعة الشخص ومكانته العلمية في نظر الاخرين.

المصادر

1. الحزيمي، ياسر بن بدر.(2018)،"الشخصية القوية"، ط1، دار رواق للنشر والطباعة، الرياض، السعودية.
2. السياني ، محمد عبدالله ، (2001)،"الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث ، لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
3. الكبيسي، صلاح الدين عواد، 2002، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. Adams, John., Khan, Hafizt T. A., Raeside, Robert.& White, David.(2007), "Research Methods for Graduate Business and Social Science students", SAGE Publication Ltd, New Delhi.
5. Aziz , Rasha Abd, Wahba, Laila, El Sagheer,Niveen,(2013)," How to Promote Knowledge Sharing within Organisations: The CIB Bank", International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE), Special Issue Volume 3 Issue 1,pp1355-136.
6. Bunay , Roman. Siguenza, Wilson Guillermo. & Serpa, Luis. (2018)," Impact of the Dunning Kruger Effect on Psychology Students at the University of Cuenca", Springer International, : <https://www.researchgate.net/publication>.
7. Callahan & Fleenor.(1988), "Managing human Relation, Concepts and Practices". Merril Publishing co..
8. Dalkir, Kimiz. (2005)," Knowledge Management In Theory And Practic", Elsevier Butterworth–Heinemann, Printed in the United States of America.
9. Dunning,David.(2011),"The Dunning–Kruger Effect: On Being Ignorant of One’s Own Ignorance",Advances in Experimental Social Psychology, Volume 44, Elsevier Inc.
10. Egbu, J.U.(2013),"A Framework For Improving Knowledge Sharing In The Provision Of Floating Support Services In Sheltered Housing For The Elderly", Doctor Thesis, University Of Sanford Manchester United Kingdom.
11. Felipe, Martínez, Felipe. (2013). AUTOENGAÑO HUMANO: UN PROCESAMIENTO COGNITIVO ENDÉMICO. APORTES DESDE LA ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO Y OTRAS DISCIPLINAS. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
12. Harvey, Michael G. Novicevic, Milorad M. , Buckley R. & Ferris, Gerald. (2001),"A historic perspective on organizational ignorance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 Iss 6 pp. 449 – 468, Emerald.
13. ISRAILIDIS, John. LOCK ,Russell. & COOKE, Louise.(2013), " Ignorance Management", Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol1, no. 1, pp. 71-85, College of Management (NUPSPA) & Tritonic Books.
14. Israilidis, John. Siachou, Evangelia. Cooke, Louise. & Lock, Russell. (2015) "Individual variables with an impact on knowledge sharing: the critical role of employees’ ignorance", Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Issue: 6, pp.1109-1123, Emerald.
15. Kothari, C. R.(2004),"Research Methodology", New age International, New Delhi.
16. Lacko, David.(2018)," Dunning–Kruger Effect – Why Once a Fool, Always a Fool", Psychlogon, Masarykovy university.

17. May, Thornton.(1998)," Strategic ignorance: the new competitive high ground", Information Management & Computer Security 6/3.
18. Merriam. Webster,(2002), "A Dictionary of Prefixes, Suffixes, and Combining Forms from Webster's Third New International online visit.
19. Nor, Norzanah Mat.(2005),"The role of Human resource Management in Knowledge Management: A study of managing Knowledge Workers in the multimedia super corridor(MSC) states companies, Malaysia ", Doctoral thesis, University of Wales.
20. Pennycook, Gordon. Ross, Robert M. Koehler, Derek J. & Fugelsang, Jonathan A.(2017)," Dunning–Kruger effects in reasoning: Theoretical implications of the failure to recognize incompetence", Theoretical Review, Psychonomic Society, Inc, Springer.
21. Romana Ferenc & Irena Dujmovic,(2007)," Knowledge sharing with ERP System within companies," Bachelors Thesis, jönköping university.
22. Schlosser ,Thomas. Dunning,David , Johnson Kerri L.& Kruger,Justin.(2013)," How unaware are the unskilled? Empirical tests of the “signal extraction” counter explanation for the Dunning–Kruger effect in self-evaluation of performance" Journal of Economic Psychology 39,pp 85–100, Elsevier Inc.
23. Thompson, Arthur., Peteraf, Margaret., Gamble, John.& Strickland, AJ.(2012)," Strategic Management", McGraw-Hill Ryerson, New York.
www.merriam-webster.com
www.wordcentral.com