

الاتجاهات المعرفية

في نجاح الإدارات العامة وفقاً للمواصفات القيادية للمديرين العامين

د. علي رضا الحمود

مدير عام دائرة الشؤون الإدارية / وزارة الثقافة والسياحة والآثار

الباحث في دراسته هذه على موضوع الاتجاهات المعرفية في الإدارة العامة باعتبارها اليوم تتشكل العصب الأساسي في تنمية وتطوير قابليات العاملين في الإدارة العامة من خلال استقراء مضامين العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة من خلال التعرف على مكونات أعمدة هذه العناصر وهي الاستراتيجية والانتخاب والتكنولوجيا والعملية أما الجانب العملي في هذه الدراسة فقد تبني فيها الباحث إجراء استبيان رأي للمدراء العامين ومعاونيهم وبعض موظفي وزارة الثقافة من أجل استطلاع ماهو متوفر من مقومات لدى هذه الفئات ومدى حيازتهم للترسوت والمعايير التي تتيح تطبيق الإدارة المعرفية وقد ارتأى الباحث اختيار وزارة الثقافة والسياحة والآثار لإجراء هذا الاستبيان باعتباره يتشغل منصب المدير العام للشؤون الإدارية والمالية في هذه الوزارة إماماً لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه الدراسة وهو يتطلع لاكتساب ماتفرزه من نتائج لوضعها موضع التنفيذ في الخطط المستقبلية لتطوير العمل الإداري في وزارة الثقافة والسياحة والآثار وقد ضمن الباحث في ختام دراسته مجموعة من المقترحات لوضعها أمام انظار الباحثين والمهتمين في مثل هذه الدراسات لأجل الفائدة العامة.

الكلمات المفتاحية: الاتجاهات المعرفية، الإدارة العامة، القيادة.

In this study, the researcher focused on the subject of cognitive trends in public administration, as they today constitute the basic backbone in developing and developing the capabilities of employees in public administration by extrapolating the contents of the main elements of knowledge management by identifying the components of the pillars of these elements, which are strategy, people, technology, and process. As for the practical aspect in In this study, the researcher adopted an opinion questionnaire for the general directors, their assistants, and some employees of the Ministry of Culture in order to survey the available capabilities of these groups and the extent to which they possess the conditions and standards that allow the application of knowledge management. The researcher decided to choose the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities to conduct this questionnaire as he holds the position of director. The General Director of Administrative and Financial Affairs in this Ministry is general in order to achieve the desired benefit from this study. He is looking forward to gaining the results it produces to put them into practice in future plans to develop administrative work in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities. At the conclusion of his study, the researcher included a set of proposals to put them before the eyes of researchers and those interested in such as These studies are for the public benefit.

Keywords: Cognitive trends, public administration, leadership.

القبول

2024/3/12

الرجاع

2024/2/28

الاستلام

2024/1/3

الفصل الاول : الاطار المنهجي

مشكلة الدراسة والتساؤلات

ترتبط السياسات العامة للدول بالانشطة الادارية بمختلف مسمياتها وتعدد عناوينها ويتقدم الزمن اصبح للادارات العامة اتجاهات معرفية تخصصية واصبحت علما تخصصيا يدرس اكاديميا في الجامعات والمعاهد العلمية ..ولان مجال الخدمة المدنية مجال واسع بات من الضروري اشباع هذا الحقل المعرفي بالدراسات والوقوف على مشاكله والتحديات التي تقف امام تطوير الادارات العامة وتمكين العاملين فيه من اداء مهامهم على اكمل وجه ويتعدى مفهوم الادارة العامة الى مساحات اوسع ليتناول سلوك الموظفين وتفحص مهاراتهم وقدراتهم على جميع المستويات لذا تاتي هذه الدراسة البحثية لتجيب على اسئلة مختلفة في مقدمتها

ا- الى أي مدى يمكن ان يعتمد رسم السياسات العامة لاي دولة بالنظام الاداري المعرفي ؟ وكيف يمكن تجاوز مصاعب التغيير في الادارة؟

ب- ماهي الاتجاهات المعرفية التي يمكن ان تحيط بالانظمة الادارية ؟ وماهي ابرز الاتجاهات التي يمكن ان تقود الى النجاحات في مجال الادارة ؟

ج- كيف يمكن تقييم اداء المسؤولين عامة والمدراء العاملين في تعزيز المعرفة خاصة في ادارة المؤسسات وقدرتهم على ايجاد برامج التغيير الفعال و الايجابي ؟ تم اختياز وزارة الثقافة والسياحة والاثار انموذجا

د- كيف يمكن المزوجة بين الاداء والمهارات الفردية للمسؤولين وبين التخصص العلمي والدراسة الاكاديمية خاصة تلك التي ترتبط بمفهوم القيادة ؟

هـ- ماهو دور ادارة المعرفة في تنمية وتطوير العمل المؤسسي

فرضية الدراسة

تطلق فرضية الدراسة من الاهتمام بمجالات المعرفة في الادارة العامة في مرافق الدولة المختلفة والبحث عن السبل لتطوير قدرات ومهارات العاملين في الادارات العامة سواء اكانوا هؤلاء موظفين وعاملين في الاقسام والفروع او مدراء عامين وقياديين في اعلى هرم الوظائف العامة وبما أن إدارة المعرفة تعتبر ت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي فان الباحث سعى للفتيش في مجالات الادارة العامة وكيفية ايجاد السبل الكفيلة باحلال التغيير لتعزيز فرص النجاح والتعرف على المفصلات التي يمكن من خلالها تفعيل الخدمات العامة المقدمة الى

الموظفين الآخرين أو إلى الجمهور ممن يحتاجون تقديم الخدمات في شتى الصعد وتوظيف
الامكانيات المتاحة في الإدارة العامة لخدمة الصالح العام

هدف الدراسة

يهدف الباحث في هذه الدراسة بالدرجة الأساس إلى تعميق مستويات الوعي بالإدارة
المعرفية لدى المهتمين بالدراسات في مجال الإدارة العامة والخدمة العامة في القطاع الحكومي
وتبيان أهمية المعرفة في النظريات الحديثة في الإدارة في المجتمعات والتعرف على سبل النجاح
في مجال الإدارة في كافة الوزارات بما يحقق النجاح في الخطط الموضوعية من قبلها ودعم
السياسات العامة للحكومات وسياسات التغيير والتعرف أيضاً على المشكلات التي تواجهها توليد
وتخزين وتوزيع المعرفة في هذه الإدارات والتحديات التي يواجهها أيضاً المدراء العاميين في تطبيق
أسسها .

منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته هذه وحرص على الاطلاع على
المصادر البحثية التي تناولت مفهوم الإدارة المعرفية العامة وتتبع التطورات والمتغيرات التي
طرأت على هذا التخصص خلال حقبة مختلفة للوصول إلى نتائج حقيقية عن عنوان دراسته

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الوزارات والمؤسسات العامة والموظفين والعاملين وموظفي وزارة
الثقافة خاصة ممن يحملون عناوين مدير عام ومعاون مدير عام

حدود ومجالات الدراسة

الحد المكاني : دوائر وزارة الثقافة والسياحة والآثار

الحد الزمني : النشاط الوظيفي في الإدارات العامة لسنة 2023

النظرية الموجهة للدراسة

اختار الباحث نظرية (المساهمة في صنع القرار) لأنها براهية هي الأقرب إلى محتوى هذه
الدراسة انطلاقاً من أن عملية صنع القرارات تمثل جوهر العملية الإدارية

الدراسات السابقة

تصدت العديد من الدراسات لموضوع الإدارة المعرفية والتأثير الحيوي لإدارة المعرفة في
تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع الأداء في الإدارات العامة وإداء المدراء والقادة في مجال

الخدمة الحكومية واطلع الباحث على بعض المؤلفات واطاريج الدكتوراة ورسائل الماجستير والمقالات الصحفية في هذا المحور وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لما توصلت اليه الدراسات السابقة في هذا المجال .

الفصل الثاني: الإطار النظري

الاتجاه المعرفي

يشمل مفهوم المعرفة القدرة على ادارة عمليات التركيز والانتباه والتحليل النفسي والاستقراء والاستدلال والقدرة على اتخاذ القرارات وارتبط الاتجاه المعرفي بعالم نفس امريكي اسمه (اوليك غوستاف) ويتوسع الاهتمام بالمعرفة ليشمل النظريات المعرفية التي تركز على الاحاطة بكل مستويات التعلم مثل (استقبال المعلومات والانتباه والذاكرة والفهم .. الخ)¹.

الادارة العامة

تتوزع وظائف الدولة في معظم الانظمة السياسية على ثلاث سلطات , السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية , والسلطة القضائية , وفي حين تمارس السلطة التشريعية (البرلمان) وظيفة تشريع القوانين والرقابة فان السلطة التنفيذية تمارس وظيفة تنفيذ القوانين وادارة الدولة , وتتولى السلطة القضائية مهمة تطبيق القوانين والفصل في المنازعات .

والسلطة التنفيذية تتبثق منها سلطة الحكم وهي الحكومة وسلطة الادارة وهي الادارة العامة فالسلطة التنفيذية واثنا ممارسة اختصاصها التنفيذي تظهر بمظهر الحكومة في بعض الحالات وفي مجالات اخرى تظهر بمظهر الادارة وذلك على الوجه المبين بالدستور والقوانين ذات العلاقة².

القيادة الادارية

تتعدد مفاهيم القيادة في الادارة لتشمل معان متشابهة في المضمون مختلفة في الادوار وتتفق التعاريف الاكاديمية على ان القيادة الادارية تنصب على تحفيز الافراد العاملين ضمن نطاق القائد الاداري لتقديم افضل المجهودات لاجل الوصول الى الاهداف المرجوة وتتفاعل في هذا الانجاز مجموعة من المؤثرات ياخذ القائد الاداري فيها على عاتقه بث الحماس وتنوير الطاقات والشحن المعرفي الايجابي المؤطر بالعاطفة الانسانية وتتنوع اشكال القيادات الادارية مع الاقرار بامتلاك القائد الاداري مجموعة من الصفات التي تؤهله لتولي القيادة³.

المبحث الاول

اولاً:مهارات القيادة الادارية في عمليات التغيير

ما بين القيادة والإدارة في النشأة التاريخية يعد ظهور القيادة قديم قدم التاريخ، بينما ظهرت الإدارة في العقود الأخيرة أي في بداية القرن الماضي، ورغم كل هذاتعد القيادة فرع من فروع علم الإدارة كما أن هذان المفهومان هما مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان لأن كليهما يهدف للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف ما وإن كانت القيادة تؤثر عن طريق المواصفات الخاصة التي يتمتع بها، أو عن طريق العلاقات التفاعلية مع المجموعة أو باستعمال سلطات رسمية أو غير رسمية، وبخلاف ذلك تؤثر الإدارة عن طريق الاستناد إلى السلطة وما تخوله المناصب الإدارية. وتختلف الإدارة عن القيادة في عدة جوانب منها:

- الإداري يحتل مركز سلطة مخولة بينما القائد يستمدّها من قوة التأثير في الآخرين
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم التوجيه والإشراف والرقابة ويحتاج القائد الإداري إلى القوة لأنها أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعرف القوة Power بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. ويمكن للفرد أن يمتلك القوة دون الحاجة إلى استخدامها وفي النظريات المعرفية للقوة يوجد خمسة أنواع من القوة يمكن تصنيفهم في مجموعتين هما: القوة الوظيفية و القوة الشخصية⁴. (1) ويعد الاداء التنظيمي من السمات البارزة في الادارات وتتمثل اهميته في العمل على الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل وان مصيرهم وقدرهم واحد و يشير الباحثون في هذا المجال ان عمل القيادة يتركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحذ الهمم -- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق-- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل واختيار الطريقة الصحيحة للعمل
- كما أنه في ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظمات، فقد أصبح من الضروري أن يتمتع المدير بمهارة القيادة وقد ركزت هذه الدراسات على معرفة كيفية تأدية الرئيس لعمله وذلك من وجهة رؤوسيه وعلى ذلك قام الباحثون بتحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة ثم تجميع العديد من العبارات التي تصف هذه الأبعاد. هذا وقد بلغ عدد هذه العبارات 1790 عبارة أمكن تصنيفها إلى 150 عبارة تعكس جميعها أبعاد السلوك القيادي والتي تنحصر في الأبعاد التالية:- المبادأة - العضوية - التمثيل - التكامل - التنظيم - التسلط - الاتصالات - التقدير - الإنتاج. الدراسات. ومن المهم الإشارة الى دراسات جامعة ميتشيجن studies Michigan of University: بدأت هذه الدراسة في نهاية الأربعينيات وعلى وجه التحديد سنة 1947 مع عينة

من المديرين والعاملين في مجالات متعددة منها مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية والجيش ومؤسسات التعليم ... وحاولت المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والمنخفضة والظواهر المرتبطة بهما، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين أو نمطين من سلوك القادة هما كالآتي:

القائد الموجه بالوظيفة: وهو الذي يهتم بالوظيفة وكل ما يتعلق بالعمل والإنتاجية - القائد الموجه بالعاملين: وهو يهتم بتماسك الجماعة وتحقيق رفاهية العاملين⁵.

ويتجلى الهدف من أية برامج إدارية في تحديد ماهو مفيد وفعال في العمل الإداري ويمكن تحديد النقاط هذه البرامج وفقاً للنقاط التالية

- 1- التأكيد على القيم التي تؤمن بها أية مؤسسة عن طريق النقاشات والاتصالات
- 2- ضمان سريان هذه القيم في العمل
- 3- الاستفادة من الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً
- 4- تشجيع التدريب لدى العاملين والموظفين والتأكد من قدرتهم على تنفيذ الواجبات المناطة بهم وفي العمل الإداري لا بد من على القادة من تحديد الأدوار اللازمة لانجاح مجهودات التغيير المخطط من خلال الحرص على أحداث الانسجام والتلائم بين الدور الفردي والاستعدادات والمهارات الشخصية وبين مجموعة أدوار جماعة العمل واستعدادهم ومهاراتهم لتحقيق التفاعل والتكامل في ترابط وتماسك من أجل أحداث التغيير ويمكن تحديد عملية التغيير في دوار ثلاثة هي: الرؤية والالتزام - الاتصال - عمليات ونظم التدعيم ففي الرؤية والالتزام يجب أن تحدد الإدارة العليا رؤيتها الخاصة التي تريد تحقيقها كما يجب أن توضح التزامها بالعمل من خلال الرؤية التي تحددها وفي مجال الاتصال يجب أن يتفهم العاملون المبادئ الأساسية للتغيرات والعمل من خلالها وفي عمليات ونظم التدعيم ينبغي الاهتمام بالتعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت⁶.

ولأن مجال عمل الباحث يتمثل بالإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الثقافة فإنه وضع نصب اهتمامه كيفية إيجاد السبل في إدارة الثقافة والقدرة على أحداث التغيير بما يعزز من فرص النجاح في العمل الإداري وقد وجد الباحث أن المصادر الأكاديمية تتحدث عن ذلك من خلال تحديد وسائل التغيير وكيفية استخدامها وهذه الوسائل تشمل

- 1- الأداء : ويعني ذلك الخطط المتعلقة بمكافأة الأداء أو الكفاءة وعمليات إدارة الأداء والمشاركة في المكاسب وتدريب القيادات وتنمية المهارات

2- الالتزام : وتعني فاعلية الاتصال في برامج العمل وتوزيع الادوار وتوفير مناخ من التعاون والثقة وتحديد مساحات العمل ضمن الاطر القانونية والادارية

3- الخدمة العامة : ويتمثل ذلك بتلبية الحاجات للموظفين داخل المؤسسة وخارجها

4- العمل الجماعي : من خلال بناء مجموعات العمل وإدارة الأداء الجماعي ومكافأة الجماعات وهنا يجب على القادة الاداريين تحديد الادوار اللازمة لانجاح مجهودات التغيير المخطط والحرص على احداث الانسجام والتلازم بين الدور الفردي والاستعدادات والمهارات الشخصية وبين مجموعة ادوار جماعة العمل واستعداداتهم ومهاراتهم لتحقيق التفاعل والتكامل في ترابط وتماسك من اجل احداث التغيير⁷. والقيادة الادارية الناجحة تتمثل بما يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والامور والاشراف الاداري على الآخرين وفي المجمل يتمثل هذا الدور في مهمتين اساسيتين هما اولاً : انجاز المهمة ثانياً: تحقيق التواصل مع المعاونين⁸.

اما عن الادوار الرئيسية فهي ستة حسبما تعارفت عليه الممارسات والتطبيقات العلمية واما عن مسميات تلك الادوار ومضمونها فهي كما يلي :

1- المبتكر (The Inventor) وهو الذي لا يظلم بتوفيق وتوحيد الاتجاهات والمعلومات لينتج عنها افكار ونماذج وخطط تغيير معينة

- يتحسس ويتلمس الصور الكلية وقيمها

- يبني خطط التغيير

2- المجدد (The Entrepreneur) وهو الذي

- يركز على الكفاية التنظيمية والفعالية

- يتعرف على ويحدد النقاط الحساسة واحتمالات المستقبل

- يبحث عن مواطن الفرص والمزايا الناجمة عنها بجدية ونشاط

3- الخبير وهو الذي :

يضطلع بمسؤولية المعلومات الفنية والمهارات المطلوبة من اجل التغيير يستخدم المعلومات

بمهارة ويقوم بعرضها وشرحها بطريقة منظمة

4-المدير وهو الذي يقوم بتحديد الاولويات وتبسيط الاجراءات والتعويض عن العمل

- يقوم بتنمية مهارات الآخرين مع التأكد من انجاز الاعمال بالتكلفة القياسية⁹.

ويمكن المدخل السلوكي لإدارة التغيير وحسن معالجة مجهودات التغيير في كيفية تحفيز قائد التغيير لأفراد معينين من ذوي المواهب والقدرات الفردية لتجميع تلك القدرات والمهارات الفردية من أجل وضع المجهودات موضع التنفيذ حيث التطبيقات العلمية ويحتاج ذلك معرفة جيدة ودراية¹⁰ كما ينطوي المدخل السلوكي لإدارة التغيير على دراسة الاستعدادات وأهميتها في أدا العمل وحسن معالجة الصراع القائم بين الآلة والإنسان على مدار الوقت بحكم التقدم الفني وتعدد وتنوع الصور التقنية الحديثة إلى جانب النزاع الإنساني بين العناصر البشرية على كافة المستويات الإدارية نظراً لاختلاف الأهداف والمويل والرغبات والتطلعات ويسير التغيير دائماً إلى كسب البعض وخسارة للبعض الآخر يتم ترجمتها إلى صورة رقمية من حيث العائد على كل فرد يمسه التغيير من جراء الاضطلاع بمجهودات التغيير بما يحتاج إلى براعة سلوكية لمعالجة الجوانب والمشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير¹¹ من هنا تتضح أهمية تواجد النمط الإداري القادر على الاضطلاع بمهام التغيير بمعنى أن متطلبات نجاح مجهودات التغيير تحتاج إلى سمات ومواصفات معينة يجب توافرها في المديرين المسؤولين عن العمل هي فنية خاصة بالمهارات - إنسانية خاصة بالاستعدادات والقدرات السلوكية ومن المستبعد إمكانية توافر تلك السمات في المدير التقليدي أو البيروقراطي الذي لم يعد صالحاً لإدارة اليوم أو إدارة المستقبل القريب حيث تحتاج إدارة التغيير إلى العديد من القرارات المكثفة ذات الطابع الفني من جانب بالإضافة إلى الأكثرية من القرارات المتصلة بأفراد القوى العاملة من جانب آخر¹².

وتسعى الإدارة بمفهومها التقليدي إلى إنجاز الأعمال من خلال الآخرين بعد تحديد الأهداف بوضوح ودقة واختيار السياسات والايتراتيجيات للاسترشاد بها في تطبيق ووضع الأهداف موضع التنفيذ ثم تتوالى المهام والممارسات الإدارية بقصد التأكد من اتباع الخطط والسياسات الموضوعية على مدار الوقت ولا يمثل ذلك صعوبة رغم التعرف على المشكلات الفنية والإنسانية المستمرة بحكم استمرارية العمل ولكن تأتي الصعوبة وتظهر وتتلور من المشاكل في إدارة التغيير نفسها عندما تضع الإدارة أهداف جديدة وتستحدث طرق وأساليب جديدة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ أو تضطر الإدارة إلى تغيير التطبيقات قبل الانتهاء منها بحكم استمرارية حلقات التغيير المستمرة والناבעة من فلسفة إدارة التغيير¹³.

ثانياً: مهارات القائد الإداري الناجح

وتتمثل بالقدرة على التكيف السريع مع توافر امكانيات الارتقاء والنمو الذاتي بيت القصيد من اجل الحياة ومن اجل العمل ومن اجل التفاعل ومعايشة واقعنا الحالي وعالم المستقبل القريب ومن يرغب من المديرين التمسك بنمط الحياة الادارية الجديد عليه الاخذ بالاعتبارين التاليين

1- تبني استعداد معين تجاه العمل من شأنه التخفيف من حدة مفاجات المستقبل مع التاكيد على اعتبار عنصر المخاطرة

2- اكتساب المهارات المطلوبة للإدارة الناجحة وإدارة التغيير ويرتبط الاعتباران ببعضهما فلا فائدة من المهارات من دون استعداد وإذا توفر الاستعداد من دون مهارات فتلك ظاهرة خطيرة ربما تؤدي بصاحبها في النهاية الى الفصل الوظيفي¹⁴

ويمكننا استخلاص سمات وصفات وضروريات لتمثيل مهارات القائد الإداري الناجح منها

- القدرة على الحركة والتحرك السريع وحسن التصرف
- القدرة على الاخذ بزمام المبادرة والبدء السريع
- عدم المعاناة من مفاجات المستقبل
- توافر سمات القيادة الادارية الفعالة والقدرة على انجاز المهام
- التمتع بالبراعة السلوكية كمدخل لابد منه حسن المعالجة المواقف المختلفة
- الميل الى تحديد التوقعات بوضوح
- عدم تجاهل ردود الافعال وشكاوي العاملين
- الاخذ باسباب الكفاية من حيث الوقت والجهد والمال
- الاهتمام بالتفاصيل ذات الصلة بتحقيق الاهداف
- الاخذ بدواعي الفعل اكثر من دواعي القول
- القدرة على التأثير الفعال في مكان عمله
- القدرة على مزاوله عملية الاتصالات الادارية بفعالية
- حسن استقبال الافكار الجديدة والتفاعل معها
- القدرة على الاقتناع وكسب المساندة وتعزيد الآخرين
- تبني منطق التحفيز والقدرة على ابتكار الاساليب التحفيزية واعلان مظاهر النجاح دون مغالاة

المبحث الثاني

اولا: الاتجاهات المعرفية في الادارة العامة

تتباين استراتيجيات ادارة المعرفة اتساقا مع طبيعة عمل المؤسسة ويسير المهتمون في هذا المجال الى عناصر رئيسية لادارة المعرفة تتمثل بـ (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا العملية) وبمزاوجة واشتراك هذه العناصر تتحول المعلومات والطاقة الى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات ولان بحثنا ينصب على القادة ودور المدراء العاملين في نجاح الادارات العامة فاننا نجد هنا ان الجانب البشري هو الجزء الاساسي في ادارة المعرفة (وهو ما يعني تفعيل دور الانسان في العمل مرة ثانية بامتلاكه المعرفة بعد ان ابعده التكنولوجيا واستبدلته)كونه يعتبر الحلقة الابرز في نقل المعرفة داخل المؤسسة والتحول من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية (الجماعية) والمقصود بالافراد هو كادر ادارة المعرفة وكادر البحث والتطوير ومديرو الموارد البشرية ومديرو الاقسام الاخرى وقادة فرق المشاريع والافراد المساهمون في ادارة المعرفة وفي هذا الحيز يتجلى دور مدير ادارة المعرفة حيث ينهض بدور رئيسي وقيادي في برنامج ادارة المعرفة من خلال بنا علاقات جيدة مع الادارة العليا ومع العاملين في الاقسام الاخرى وهذا الدور يسمح له في بناء الاستراتيجية منذ البداية وتعد عقول الافراد المبدعين اهم مصادر المعرفة حيث تخلف الافكار اللامعة تحديد الاشخاص الذين يملكون المعرفة كما تعد الخبرات اكثر اصاله من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي¹⁵.

وهنا يبرز سؤال مهم هو هل ان مسؤولية ادارة المعرفة هي مسؤولية المديرين التنفيذيين؟ ام هي مسؤولية الادارة العليا؟ ام مسؤولية مدير ادارة المعرفة وحده ؟ وفي الحقيقة ان الدور يقع على جميع اقسام المؤسسة ولا يمكن النهوض بادارة المعرفة من قبل طرف واحد ورغم ان البعض يتصور ان ذلك من مسؤولية ادارة الموارد البشرية ويمكن تحديد دور مدير ادارة المعرفة بالصعد التالية

1. المستوى: من خلال مراقبة أنشطة ادارة المعرفة عند المستويات المتفاعلة لدى الافراد والفرق
2. العملية : من خلال تطوير وتوسيع وتنسيق عمليات إدارة المعرفة
3. تطوير القابليات من خلال تسهيل تطوير وتفعيل الكفاءات الموجودة وابتكار الجديد منها
4. التكنولوجيا من خلال تحديد وتقييم التكنولوجيا المناسبة لمؤسسته

5. تطوير راس المال البشري : من خلال الاهتمام بالتدريب وتطوير النظم والتعليم وتنفيذ انظمة الحوافز

6. النتائج : وفيها يعمل مدير ادارة المعرفة على تصميم وتنفيذ مصفوفات الأداء بهدف قياس نشاط وفاعلية إدارة المعرفة¹⁶

وبالعودة الى تعريف المعرفة التي تعني (معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة فاننا نجد ان هرم المعرفة يمتد تصاعديا من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة ثم الحكمة والمعرفة يمكن ان تولد داخل اية مؤسسة من خلال الخصوبة الذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة ويمكن ان تموت من خلال احلال معارف جديدة ويمكن ان تخزن بشتى الوسائل (ورق - اشربة - وسائل خزن الكترونية) ويمكن ان تمتلك بواسطة براءات الاختراع تتمتع بالحماية القانونية ويمكن ان تتجدد بتطور العقول ويمكن ان نحدد الاتجاهات المعرفية التي يمكن للقادة والمدراء الاستفادة منها بالنقاط التالية :

اولا : باتت المعرفة اساس لخلق ميزة تنافسية في استخدامها

ثانيا : يمكن للمعرفة الإدارية ان توجه القادة والمدراء إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة

ثالثا : تساهم المعرفة في تحقيق المزيد مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكله لتكون أكثر مرونة

رابعا : يمكن للمؤسسات ان تستفيد من المعرفة في تعديل الخطط وايجاد افكار جديدة وهنا تاتي اهمية ربط المعرفة وادارتها بالشكل الصحيح وتوظيفها لخدمة جميع الاقسام في اية مؤسسة وتقع على الادارة العمة مهمة ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة ومضاعفة حجم المعلومات في كل مجال واعادة تشكيل الكفاءات الحيوية وخلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة واستخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها¹⁷ ويمكننا ايضا ان نحدد الاهداف التي تبتغيها ادارة المعرفة في المؤسسات العامة بالنقاط التالية

1. المساهمة في جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات

2. يقع على عاتقها تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها

3. بناء إمكانية التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري

4. تهدف إلى جمع الافكار الذكية في الميدان و تسهم في نشر أفضل الممارسة في الداخل

5. تهدف إلى الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي والذكاء والتعلم¹⁸.

ثانيا: انواع المعرفة لدى القادة والمدراء

لم تكن إدارة المعرفة في السابق سوى جزء من عناصر قاعدة الهرم السلطوي إلى جانب رأس المال ممثلة بالأرض أو المصنع فيما بعد. ومع بدء استقلال المعرفة الذي أخذت تتمتع به بفعل الدور الجديد الذي كتسبته اثر الثورة الصناعية وحضارة الموجة الثانية تصاعدت وتيرة الاهتمام بالمعرفة وبالكيفية التي تدار بها المعرفة وقد اهتمت الكثير من الدراسات الاكاديمية بتفصيل المعرفة واهميتها في تعزيز الاداء المؤسسي وقد قسم بعض العلماء الاشخاص مع بعضهم البعض وتقاسم الخبرات والتجاري الى مايلي (المعرفة الضمنية) : وتشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية و نماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة و هي نوعان احدهما تقني يعود إلى العمق و الاخر إدراكي يحتوي على أفعال و سلوكيات يومية (المعرفة المعلنة) : وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الالكتروني (المعرفة العميقة) : و هي التي تتطلب التحليل العميق للموافق المختلفة (المعرفة الصريحة) : وهي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كميا قابلة للنقل والتعلم و يمكن تسريبها خارج المؤسسات ونجدها في أشكال فكرية (المعرفة التكنولوجية) : هي جزء من المعرفة الضمنية و تعبر عن البراعة و الخبرة و المهارة في العمل وهناك انواع اخرى من المعرفة يمكن تطويرها تتمتع بها شرائح مختلفة من الموظفين في مستويات ادني منها (المعرفة الضحلة) : تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة (المعرفة السلبية) : هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاد باستخدام الاستنتاج والاستقراء¹⁹.

ثالثا: الادارة المعرفية في المؤسسات الثقافية العراقية

وزارة الثقافة انموذجا

لم يكن مفهوم كلمة (الثقافة) متعارفا عليه حتى القرن الثامن عشر – بداية القرن التاسع عشر ففي بداية القرن التاسع عشر استخدم مفهوم كلمة (ثقافة) اما مرادفا لكلمة حضارة او ضدا لها . وجاءت كلمة حضارة من الكلمة اللاتينية civilis (مواطن) وفي نهاية القرن الثامن عشر عنت كلمة ثقافة في اللغات الفرنسية والانكليزية عملية ارتقائية للتطور البشري والانتقال الموجه من الوحشية والبربرية الى النظام والاناقة والمدنية وعكس استخدام كلمة (ثقافة) و (حضارة)

في اللغات الاتكليزية والفرنسية صفة المرادفات لعقيدة الفرنسيين والانكليز في نهاية القرن الثامن عشر - بداية القرن التاسع عشر حيث كان عصرهم تقدماً وتطور البشرية يسير نحو الارتقاء .
وخلاف ذلك حصلت كلمة (حضارة) في المانيا على تصور سلبي وحازت كلمة ثقافة على مفهوم ايجابي حيث استخدم مفهوم الحضارة هناك بمعنى اسلوب الرقة واللفظ المصطنع (البرجوازي) فيما عني مفهوم (الثقافة) مادة النشاط الذهني والفني والروحي الذي تعبر فيه قوة الانسان ابداعية عن نفسها ويرى (ك . ف . دراجا) وتعبر الثقافة عموماً عن الخصائص الحضارية والفكرية التي تتميز بها أمة ما فمن هنا يلاحظ بأن جميع الثقافات المختلفة تلتقي مع بعضها البعض في كثير من الأمور الرئيسية، فإن الاختلاف بين الثقافات قد يؤدي في النهاية إلى تحفيز اللقاء بينها عن طريق تعزيز دور النقاط الثقافية المشتركة بين الشعوب التي تتفاعل مع بعضها، فيؤدي هذا التفاعل إلى ظهور تأثيرات جزئية أو كلية في طبيعة هذه الثقافات وفي خصائصها.

وفي العراق تضطلع وزارة الثقافة بدور محوري في ادارة النشاطات الثقافية في العراق باعتبارها اعلى سلطة رسمية تعني بالشان الثقافي وما دام هنالك مؤسسة، فمن المهم أن يكون لها أسلوب تعمل وفقه وبدون ذلك لا قيمة لوجودها فهي الى جانب المؤسسات الثقافية الاخرى تضطلع بدور حيوي في تنمية الوعي الثقافي وفي ادبيات الادارة فان اية مؤسسة يمكن تعريفها بانها نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية. وتصنف المؤسسات إلى ثلاثة أقسام هي (الإنتاجية والخدمية والتطوعية)، وحديثنا هنا عن القسم الثاني من هذه الأقسام. مكونات المؤسسة: ١. الفرد. ٢. الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي). ٣. الهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي). ٤. المقر. ٥. البيئة الداخلية والخارجية، ولهذه البيئة عدة عناصر، هي: - المتغيرات الاقتصادية. - المتغيرات الاجتماعية. - المتغيرات السياسية. - المتغيرات الثقافية. - المتغيرات التكنولوجية. الوظائف المدعمة لبقاء المؤسسة: ١. وظيفة التخطيط. ٢. وظيفة صناعة القرار. ٣. وظيفة السلطة. ٤. وظيفة التنظيم. ٥. وظيفة القيادة. ٦. وظيفة الإبداع. ٧. وظيفة التوجيه والتحفيز. ٨. وظيفة التواصل. ٩. وظيفة الرقابة والمتابعة. لماذا نتحدث عن العمل المؤسسي لا الفردي: ١. لاننا نريد لأعمالنا أن تستمر وتنمو وتتجج. ٢. لاننا نريد أن ننقل بأعمالنا من

الفردية إلى الجماعية، فكم من عمل صعد ونما ثم بذهاب فرد واحد رأيناه ينهار. ٣. لأننا نريد بأعمالنا أن نتطلق من العفوية إلى التخطيط²⁰.

وبالانتقال الى أساليب وأنماط إدارة المؤسسات: فقد تعددت أساليب وأنماط إدارة المؤسسات ومن الأساليب والأنماط الإدارية الشائعة، ما يلي: ١. الإدارة بالاستثناء. ٢. الإدارة بالأهداف. ٣. الإدارة بالنتائج. ٤. الإدارة بالمهام. ٥. الإدارة بالتجوال. ٦. الإدارة بالأفكار. ٧. الإدارة بالمعرفة. ٨. الإدارة الاستراتيجية. دورة حياة المؤسسة: أختلف العديد من الإداريين حول مسميات وترتيب هذه المراحل، إلا أننا نورد هنا ما رأيناه مناسباً: ١. مرحلة النشأة والوجود. ٢. مرحلة التأسيس والبناء. ٣. مرحلة التوسع والامتداد. ٤. مرحلة الارتقاء والجودة. ٥. مرحلة التمكين والاستمرار. يمكن للعاملين في المؤسسات أن يمعنوا النظر في المراحل أعلاه، حتى يتبين لهم المرحلة التي تمر بها مؤسساتهم، وبالتالي يتوجب عليهم ولغرض تطويرها من أن يقوموا بنقلها للمرحلة الأخرى، من خلال الوسائل المتاحة لذلك. ومن خلال معرفة المرحلة الخاصة بالمؤسسة يمكن أيضاً تقييم عملها، فهل هو يتناسب مع تاريخها ومواردها وما إلى ذلك، أم لا يتناسب مما يستدعي تقييمها. المهارات اللازمة لإنجاح عمل المؤسسات: يوجد العديد من المهارات اللازمة لتفعيل دور المؤسسات وإنجاحها، ومن هذه المهارات: ١. مهارات قيادية. ٢. مهارات إدارية. ٣. مهارات إنسانية. ٤. مهارات شخصية. ٥. مهارات تكنولوجية. عناصر البناء المؤسسي: كل مؤسسة تريد أن تعمل بنجاح وفعالية، لابد أن يتوفر لها عناصر ضرورية تمكنها من تحقيق ما هو مطلوب منها، وبدون توفر بعض هذه العناصر ربما ستكون فرص نجاحها ضريباً من الخيال. هنالك أحد عشر عنصراً لقيام أي مؤسسة، إذا لم تمتلك أحد هذه العناصر فإنه من الصعوبة بدرجة أن تتجح: ١. التخطيط بأقسامه. ٢. القيادة. ٣. الموظفين. ٤. وجود الأنظمة ولوائح العمل. ٥. تحديد المنهج، ونقص بالمنهج المخرجات التي ستخرجها المؤسسة. ٦. التدريب. ٧. التقنية. ٨. الجودة في الخدمات أو الإنتاج. ٩. الإبداع، فما لم تبدع سيبدع غيرك ويسحب البساط من تحت قدميك. ١٠. المبنى. ١١. المال²¹.

ويتفق كثيرون مهتمون بالشأن الثقافي على أن الإدارة والثقافة عالمان متكاملان والثقافة اليوم تميل أكثر فأكثر للارتباط بالإدارة خاصة في ظل العمل المؤسسي الذي يسعى إلى تأصيل الثقافة كفعل يومي وتواصل اجتماعي واقتصادي.. كما يتفق هؤلاء على أن الثقافة ستبقى عملاً ارتجالياً غير قادر على الإنجاز المستدام دون إدارة ثقافية قادرة على تلخيص الاحتياجات الثقافية للمجتمع بكل مكوناته والاستجابة لها وتحويلها إلى فعاليات مؤثرة في تنمية الذائقة الفكرية والجمالية

للناس ولحضارة الأوطان كما ان الإدارة الثقافية المعرفية كعلم قائم بذاته يعتبر من العلوم الحديثة نسبياً على مستوى العالم حيث بدأ في فترة التسعينيات، واهتم بكيفية إدارة المؤسسات الثقافية والاستثمار في المجال الثقافي بتخصصاته العلمية أو في مجالات المسرح والموسيقى والسينما والأزياء أو غيرها.. وتتطلق منه أساليب الإدارة الثقافية، منها ما يعنى بالأهداف أو تلك التي تركز على الاقتصاد الثقافي، أو الإدارات التي توازن ما بين المدخلات والمخرجات.. وهذه المنظومة المتكاملة، تحتاج إلى المواءمة والتفاعل مع التطور العالي والتجديد في النظم الإدارية المتغيرة والانفتاح على الاستثمار والربحية ومعرفة عناصر القوة والضعف في العمل الثقافي المؤسساتي والبحث في إمكانية الاستثمار فيها بحيث تحقق التوازن بين الجانب الربحي والمعرفي، كالاكتفاء على الحوكمة والتعاون بين مؤسسات القطاع العام والخاص. ويبقى فن وتنظيم الإدارة الثقافية في المستويات كافة، شاملاً التخطيط وبناء وإقامة المشروعات، وإنشاء وإدارة المؤسسات، وعمليات الترويج، وهذا العلم يفترض به الوصول إلى الشكل الأمثل في الأداء بدءاً من تشكيل البنية التحتية للثقافة وقاعدتها المادية.

ان إدارة الثقافة في العراق تعني بالدرجة الاساس المشاركة الحقيقية في «صناعة المشهد الثقافي» وفي تأمين فواعله ومحركاته وهو ما يعني حيازة الصلاحيات وتحمل المسؤوليات والمشاركة في التخطيط والتنظيم والتمكين ومن المهم الاشارة الى ان هذه الاليات كانت ومازالت «مهمشة» للأسف في العقل الثقافي العراقي وحتى العربي لأن الكثيرين ينظرون الى المسؤول الثقافي بوصفه كائناً ادارياً خالصاً او يتم ترحيله من الادارة السياسية الى الادارة الثقافية، وهذا ما يجعل الادارات الثقافية مسكونة بكثير من البيروقراطية، والتعالي و «سوء الفهم» دائماً. ما نسعى اليه، او نعمل عليه هو ربط الادارة الثقافية بالعمل الثقافي، بعيداً عن ما هو رسمي و «روتيني» او عن صناعة «النجم الثقافي» هذا الخلط صنع لنا عقداً لها ذاكرة بشعة، مثلما صنع مسؤولين كسالى اربكوا العمل المؤسساتي واكتفوا بالإشباع الرمزي لهذه المسؤوليات التي لا تمطر ذهباً²². وغير خاف على احد ان وزارة الثقافة في العراق تضطلع اليوم بدور حيوي ومهم في مجال الاستقرار والتنمية وتحقيق ثقافة التعايش والتسامح واذا علمنا بان العراق شهد خلال السنوات المنصرمة الكثير من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وعاشت مكونات الشعب العراقي تحديات كبيرة تمثلت بالارهاب الداعشي ومحاولات ترسيخ التقسيم الطائفي واستطاع العراقيين كبح جماح هذه التحركات من خلال وقوفهم الى جانب المؤسسات الامنية بكل عناوينها ودحر ماتبقى من فلول الارهاب على اراضيه وتقدم وزارة الثقافة باعتبارها اعلى سلطة هرمية

حكومية تقدم المساندة لسياسات الحكومة الاتحادية في اشاعة ثقافة التعايش والتسامح والتعرف على ماتحقق من انجازات للمثقفين العراقيين ومساهماتهم في حماية الدولة العراقية وحفظ مكونات الشعب العراقي

الفصل الثالث : الإطار العملي

تتناول هذه الدراسة محاولة للتعرف على اراء المدراء العاميين ومعاونيهم في وزارة الثقافة والسياحة والاثار في موضوع ((الاتجاهات المعرفية ودورها في نجاح الادارات العامة وفقا للمواصفات القيادية للمديرين العاميين)) وقد اختار الباحث 20 مديرا عاما ومعاونيا للمدراء العاميين يعملون في دوائر وزارة الثقافة والسياحة والاثار وفقا لاستمارة تمثل استبيان رأي تضمن مجموعة اسئلة تتعلق بمدى حيابة وتوفر مقومات الادارة المعرفية والمكونات الداعمة لهذه الاتجاهات وهي

- 1- الاستراتيجية
- 2- الاشخاص
- 3- التكنولوجيا
- 4- العملية

ويورد الباحث هنا نصوص الاسئلة والاجوبة وفقا للجداول التي اعدھا من اجل تحليل الاجابات والخروج بنتائج علمية تنفع الدراسة البحثية

متوسطة	5	25
منخفضة		
منخفضة جدا		

تظهر نتائج الاجابات ان 15 من اصل 20 مدير عام ومعاون مديريهم اجابوا بان اتجاهات المدراء العاميين ومعاونيهم نحو تطبيق ادارة المعرفة في وزارة الثقافة والسياحة والاثار كانت مرتفعة فيما اجاب خمسة منهم بانها متوسط

منطوق العبارة الثانية : لدى المدراء العاميين ومعاونيهم ادراك لمفهوم ادارة المعرفة بنسبة ..

نوع الاجابة	التكرار	التكرار
مرتفعة جدا	16	80
مرتفعة	3	15

متوسطة	1	5
منخفضة		
منخفضة جداً		

تظهر النتائج ان 16 من اصل 20 مدير عام ومعاون مديرعام اجابوا بانها مرتفعة جداً فيما اجاب ثلاثة منهم بانها مرتفعة وواحد منهم متوسطة
منطوق العبارة الثالثة :

المدرء العامين ومعاونيهم يجتهدون لاجل تحديد مصادر المعرفة وتنظيم المعرفة بشكل ..

نوع الاجابة	التكرار	التكرار
مرتفعة جداً	19	95
مرتفعة	1	5
متوسطة		
منخفضة		
منخفضة جداً		

اظهرت النتائج ان 19 من اصل 20 مدير عام ومعاون مدير عام اجابوا بانها مرتفعة جداً فيما اجاب واحد منهم بانها مرتفعة
منطوق العبارة الرابعة :

يمتلك المدرء العامين ومعاونيهم استراتيجية خاصة بالاتجاهات المعرفية لتطوير اداء اعمالهم بصورة .

نوع الاجابة	التكرار	التكرار
مرتفعة جداً	2	10
مرتفعة	15	75
متوسطة	3	15
منخفضة		
منخفضة جداً		

اظهرت الاجابات بان 15 من اصل 20 اجابوا بانها مرتفعة فيما اجاب 3 منهم بانها متوسطة واجاب اثنان مرتفعة جدا
منطوق العبارة الخامسة :
يعتمد المدراء العاميين ومعاونيهم على اشخاص في تنمية القدرات المعرفية في اقسام الوزارات التي يعملون بها بدرجة ..

نوع الاجابة	التكرار	التكرار
مرتفعة جدا	20	100
مرتفعة		
متوسطة		
منخفضة		
منخفضة جدا		

اظهرت النتائج ومعاونيهم ان 20 من اصل 20 مدير عام ومعاون مديرا اجابوا بانها مرتفعة جدا
منطوق العبارة السادسة :
يتخذ المدراء العاميين ومعاونيهم من التكنولوجيا وسيلة لتعزيز واشاعة ثقافة ادارة المعرفة في الدوائر التي يعملون بها بدرجة ..

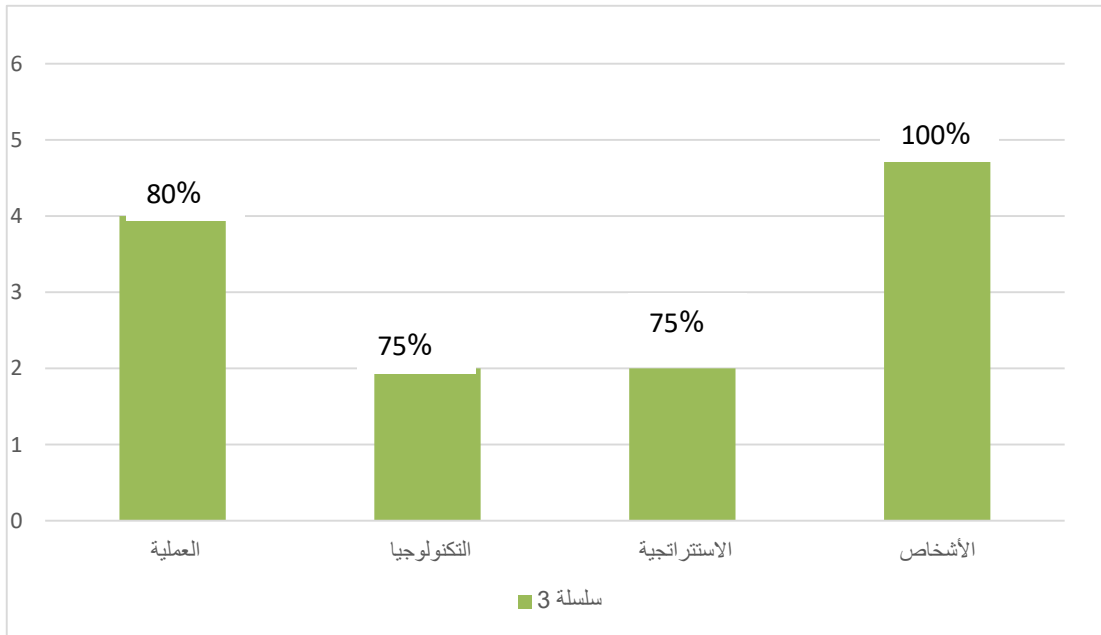
نوع الاجابة	التكرار	التكرار
مرتفعة جدا	1	5
مرتفعة	14	70
متوسطة		
منخفضة		
منخفضة جدا		

اظهرت النتائج بان 14 من اصل 20 اجابوا بانها مرتفعة فيما اجاب خمسة منهم بانها متوسطة واجاب واحد بانها مرتفعة جدا
منطوق العبارة السابعة :
يتبع المدراء العاميين ومعاونيهم الطرق العلمية والعملية في تطبيق ادارة المعرفة في المهام الموكلة اليهم بنسبة ..

نوع الاجابة	التكرار	التكرار
مرتفعة جدا	17	80
مرتفعة	3	15
متوسطة		
منخفضة		
منخفضة جدا		

اظهرت النتائج بان 17 من اصل 20 بانها مرتفعة جدا فيما اجاب ثلاثة منهم بانها مرتفعة وبهذا يمكن رسم مخطط للنتائج اعلاه تظهر النسب المئوية لمكونات الاتجاهات المعرفية في الادارة العامة لوزارة الثقافة والسياحة والاثار

الاستراتيجية	75% مرتفعة
الأشخاص	100% مرتفعة جدا
التكنولوجيا	75% مرتفعة
العملية	80% مرتفعة جدا



الاستنتاجات

من خلال ما استعرضناه من آراء وأفكار ومن خلال ما اطلعنا عليه في المؤلفات والرسائل والاطاريح التي تحدثت عن الاتجاهات المعرفية في الإدارات العامة وفقا للمواصفات القيادية للمديرين العاملين نجد ان هذا الموضوع يحظى اليوم باهمية بالغة مع التطور الكبير الذي تشهده نظم الإدارة ومع القفزة الواسعة في مجال التقنيات الالكترونية التي قفزت بالإدارة الى مستويات متقدمة وقد توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات عن موضوع دراسته نورد هنا على شكل نقاط

اولا: ان العالم يشهد اليوم متغيرات كبيرة في مجال الإدارة المعرفية خلال العقدين الاخيرين وقد انعكست هذه المتغيرات على أداء المؤسسات بمختلف عناوينها
ثانيا : شكلت تحديات العولمة في مجال تكنولوجيا المعلومات حافزا للإدارات العامة للاستفادة القصوى من هذه التقنيات والتكنولوجيا الحديثة

ثالثا : هناك سعي حثيث من الدول لاعتماد الإدارة المعرفية في تسيير شؤون المؤسسات واعادة التوازن الى عمل هذه المؤسسات والسعي ايضا لتحسين الاداء وتنظيم الإدارات
رابعا : ان القادة والمدراء العاملين في الوزارات العراقية عامة ووزارة الثقافة والسياحة والاثار خاصة معنيين اليوم اكثر من غيرهم بهذه التطورات في مجال الإدارة المعرفية لانهم الوند الاساس في بناء منظومة الإدارة المؤسساتية

خامسا : تشكل مفاصل الإدارة المعرفية انطلاقا من التوليد والتخزين والتوزيع مهمة كبيرة وتحدي بارز يتطلب جهدا جماعيا يضطلع به اولا المدراء العاملين في الوزارات العراقية
سادسا : في العراق تبدو الحاجة ماسة للتعريف اكثر بمزايا الإدارة المعرفية ومن المهم ان تطلع المديرات العامة في الوزارات بهذا التعريف من خلال الورش التدريبية ومن خلال التثقيف بالإدارة المعرفية في الندوات والمؤتمرات

سابعا : لقد حتم هذا الفتح الجديد في الإدارات العامة البحث عن مهارات ومؤهلات قيادية ناضجة قادرة على النجاح في الإدارة المعرفية وباتت الشروط والمعايير التقليدية لاختيار المدراء العاملين بحاجة الى تحديث وتطوير جديد بما ينسجم وهذا المتغير الكبير في الإدارة

ثامنا : ادارة وزارة الثقافة والسياحة والاثار والمؤسسات الثقافية في العراق هي جزء مهم وحيوي من الإدارات المعرفية وقد تتقدم على باقي الوزارات في اشاعة هذا اللون من الإدارات لان المعرفة والثقافة صنوان مرتبطان بشكل جذري

تاسعا : ان مضاعفة حجم المعلومات الذي افرزته الادارة المعرفية يفرض على الادارات العامة توسيع الجهود للمحاطة بهذا التوسع الكبير في مهام العمل
عاشرا : مثلما شكلت الادارة المعرفية نجاحا كبيرا في الاداء وتطورا في مسارات العمل الا انها افرزت مشكلات كثيرة تتطلب من الادارات العامة تشخيصها والعمل على وضع الحلول لها من خلال الاطلاع على تجارب الدول الاخرى في كيفية معالجتها

المقترحات المستقبلية

في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث من خلال الاطلاع على المصادر العلمية في موضوع الاتجاهات المعرفية في نجاح الادارات العامة وفقا للمواصفات القيادية للمديرين العامين وفي ضوء الدراسة التحليلية التي اجراها في وزارة الثقافة والسياحة والاثار يود الباحث هنا ان يطرح مجموعة من المقترحات المستقبلية وفقا للنقاط التالية
اولا : الزام الحكومة بادخال موضوع الادارة المعرفية في منهاجها السنوي وجعله جزء حيوي ومهم من البرنامج الحكومي في اية تشكيلة وزارية تعقب الانتخابات التشريعية
ثانيا : تشكيل لجان او خلايا من الموظفين داخل الوزارات تاخذ على عاتقها التفتيش عن مصادر المعرفة وتوظيفها في سبيل رفع التقارير للمدراء العامين ومعاونيهم لغرض وضع الخطط اللازمة التي من شأنها رفع مستوى الاداء للرؤوساء والمسؤولين داخل دوائر الوزارات
ثالثا : ايجاد الية للتنسيق بين الامانة العامة لمجلس الوزراء ومجموعة من الوزارات المعنية بتطوير قابليات القادة والمدراء العامين في الوزارات والاستفادة من البرنامج الذي وضعه المعهد العالي لاعداد وتأهيل القادة
رابعا : ادخال موضوع ادارة المعرفة في المناهج الدراسية للمدارس كجزء من استراتيجية الحكومة العراقية لتطوير الاداء الوظيفي
خامسا : مغادرة الاساليب التقليدية في ادارة المؤسسات وتشجيع القادة والمدراء العامين ومعاونيهم على انتهاز الاساليب العلمية الحديثة والعملية في معالجة المشكلات الادارية
سادسا : هناك ارتباط وثيق بين الادارة المعرفية وادارة الجودة الشاملة لذا فان التعاون والترابط بين هذين المصطلحين امر ضروري ويفرز نتائج مثمرة
سابعا : تكثيف الندوات والمؤتمرات والورش العلمية لاشاعة ثقافة الادارة المعرفية واشراك القادة والمدراء العامين ومعاونيهم بعرض تجاربهم في الادارة للاستفادة منها في تصحيح الاخطاء والمعوقات التي تعرقل مسارات العمل الاداري

المصادر والمراجع:

- 1 يوسف محمود قطامي: النظرية المعرفية في التعلم , ط1, دار المسيرة للطباعة والنشر, عمان, 2013, ص26.
- 2 ميسون طه حسين, غني زغير الخاقاني: مبادئ القانون الاداري والتنظيم الاداري في العراق : ط1, مؤسسة دار الصادق للطباعة , بغداد , 2018 , ص16
- 3 القيادة الادارية : عاطف عبد الله المكوي , ط1 , القاهرة , مؤسسة طيبة , 2012, ص51
- 4 ايمان ابراهيم عودة : الادارة , جامعة عين شمس , القاهرة , ص112
- 5 عبد الرحمن توفيق : منهج المهارات القيادية , مركز الخبرات والمهنية والادارية , القاهرة , ط3, 2004, ص8
- 6 يوسف عطاري : ادارة العمل الجماعي , دار الخليج , الاردن , 2007 , ص16.
- 7 الان ويس : الدليل غير الرسمي للمدير الناجح , مكتبة جرير , السعودية , 2001, ص49
- 8 مفهوم القيادة الادارية : ae.linkedin.com.pulse
- 9 عمر وصفي عقيلي : ادارة الافراد , دار زهران , 1998 , ص 78.
- 10 ابراهيم ابو عرقوب : الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي , دار الفكر , الاردن , 1993, ص119
- 11 علي الحمادي : التغيير الذكي , دار ابن حزم , لبنان , 1991, ص76
- 12 رضوان المحمود: العلاقات العامة في الاعلام , دار اسامة , عمان , 2011, ص288
- 13 زيد عيوي : ادارة الجودة الشاملة , دار كنوز المعرفة , الاردن , 2007, ص57
- 14 رضوان المحمود : المصدر السابق , ص289
- 15 عصام عبود : تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات , ae.linkedin.com/pulse
- 16 عصام عبود : المصدر السابق
- 17 طارق فيصل التميمي : اساسيات ادارة المعرفة , رسالة ماجستير , الاكاديمية العربية المفتوحة , الدنمارك , 2011, ص9
- 18 بسام محمود المهيترات : ادارة المعرفة , دار جليس الزمان , عمان, الاردن, ط1 , 2010, ص 45
- 19 قلبو حسينة : دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي , رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيضر , بسكرة , الجزائر , 2014-2015 , ص 33
- 20 (1) خالد جاسم الفرطوسي : مقال منشور في وكالة انباء براتا في صفحة دراسات في 2\10\2022
- 21 خالد جاسم الفرطوسي : المصدر السابق
- 22 علي الفواز : ربط الادارة الثقافية بالعمل الثقافي : جريدة المدى , بغداد , العدد 5237 , السنة 2022