

مركز دراسات
دار أنباء للطباعة والنشر
سلسلة دراسات وبحوث



الأداء العالي وتحديات الفساد الإداري

شارك في مؤتمر التعليم المستمر الأول ؛ جامعة البصرة
المنعقد بتاريخ ٦ - ٧ / ٣ / ٢٠١٢

الدكتور
هاشم حسين ناصر المحنك

دار أنباء للطباعة والنشر
النجف الأشرف - العراق

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

الطبعة الأولى

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م



النجف الأشرف / العراق.

Dar – Anbaa For Printing & Publishing,

Najaf / Iraq .

E- Mail / [daranbaa2 @ Yahoo.Com](mailto:daranbaa2@yahoo.com) .

العدد: ٤٠
التاريخ: ٢٠١٢ / ٢ / ٢٧



رئاسة
جامعة بابل
مركز التعليم المستمر

الإيمان بالجوادة مفتاح نجاح العمل الجامعي

الس / الباحث السيد هاشم حسين ناصر

م / دعوة

غية طيبة ...

بالنظر لقبول بحثكم ضمن اعمال المؤتمر الموسوم (التعليم المستمر طريق
الجامعة الى المجتمع) يسرنا دعوتكم لحضور وقائع المؤتمر يوم ٢٠١٢/٣/٦ شاكرين
مساهمتكم في انجاح مؤتمرنا .
مع فائق الشكر والتقدير



أ. د. فيصل عبد منشد
مدير مركز التعليم المستمر

نسخة منه السى :

❖ مركز التعليم المستمر

٢٠٢٠

جامعة البصرة * مجمع كليات باب الزبير * قرب مديرية دمار الكعب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

يبدأ الأداء العالي High Performance من بيان مؤشر ومحدد المعايير التقويمية ، ليصل نضج المحتوى الاستراتيجي إلى مرحلة ؛ (تقويم الأداء العالي) ، وذلك على مستوى الفرد والجماعات ، وعلى مستوى الأنشطة والمشاريع ؛ وبمختلف اتجاهات منتوجاتها المنظورة وغير المنظورة من السلع والخدمات .. وتظهر هنا فاعلية ما تمتلكه المشاريع والمؤسسات من موارد بشرية ، ورأس مال معرفي وعلمي ، فضلا عن ما يتطلبه من وعي ثقافي تنظيمي ، وما يترتب عليه من الحقوق والواجبات ، المبني على تحليل وتقييم الوظائف ، ليصل إلى دقة تقويم الأداء ، ومنه لمستوى الأداء العالي ..

وبهذا يظهر الترابط بين ما يترتب من وضوح الواجبات والمسؤوليات وتقسيم العمل ، وبين مؤهلات ورغبات وقدرات وإمكانيات وخبرات الموارد البشرية ، وبمختلف المستويات التخطيطية والتنفيذية ، ووضوح مؤشرات المعايير التقويمية ، وارتباطها بمخاطر ما يطرأ من تحديات الفساد الإداري .. فمؤشر معايير الأداء العالي ، هو مستوى مطابقتة ؛ الخط البياني للمخطط له ، مع الخط البياني لما تم تنفيذه فعلا ،

وتواصل ردود الأفعال ، واستمرارية العمل ، ونسبة دوران العمل ، وما تمتلكه من مستوى قوة المشروع ، ومستوى استثمار الفرص المتوافرة لها في البيئة الخارجية ، ومدى الرضى للعاملين والمعنيين بمخرجات المشروع بالشكل المباشر وغير المباشر ، مع ما يتحقق من مستوى النزاهة ..

وبخلافه يترتب مستوى مؤشر استثناء الفساد الإداري ، ومستوى تهديداته ومخاطره وتحدياته الأنية والمستقبلية ..

وبفاعلية تكامل التنفيذ والأداء ، تواصل ما يتحقق مما مرسوم من الأهداف الإستراتيجية ؛ واستدامته بداعم التحسين في مستوى المشاريع ، ومجريات التدقيق المحاسبي والمالي ، واستمرارية المستوى العالي من جودة المنتج وإدامته ، بالتوازي مع ما يطرأ من تغييرات مادية وغير مادية ، ومنه ما يشمل التطور التكنولوجي والمعلوماتي وتسارع المبتكرات والاختراعات ..

ولا ننسى دور وأهمية الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية التي تقلل من مستوى الروتين ، وسلسلة المراجع ، واحتكاك مختلف المستويات الإدارية بالمعنيين أو المستفيدين من المشاريع والمؤسسات ..

من هذا كانت محاور البحث واتجاهاته وتوجهاته ، للوصول إلى محددات (الاستنتاجات) ، وعلى أساسها وتواصلها لها ، كان الوصول إلى (التوصيات والمقترحات) ، العلاجية والوقائية ، لدعم الأنشطة وتعزيز قوتها ، وحمايتها من تحديات الانحراف والفساد الإداري والمالي والسياسي ، وضعف الأداء الإداري والقانوني ، ومؤثراته على أسس وبناء مستوى الثقافة التنظيمية للموارد البشرية ..

تمنيا أن أسهم بمعالجات جوانب مهمة من أهداف ومرامي البحث ، ومن الله تعالى أستمد التوفيق ..

المبحث الأول

الأداء العالي بين المعرفة والإبداع

- نتناول في هذا المبحث ، الموضوعات الرئيسية الآتية :
- أولاً :مدخل ومفاهيم .
- ثانياً : الجهود المعرفية والأداء الإداري .
- ثالثاً : التفكير الإبداعي والأداء العالي .
- رابعاً : تنمية الإبداع والمواهب والأداء الإداري .
- خامساً : الذكاء التنافسي والأداء العالي .

أولاً : مدخل ومفاهيم

يتبين من كتب التاريخ وما أنجزت من الدراسات ، بدأ سلوك الفساد (ومنه فساد الفكر والسلوك) ، بشكل وبأخر ، مع بدأ الخليقة على الأرض ، وأولها قتل قابيل لأخيه هابيل ، وما قصة قتل قابيل لأخيه هابيل ، إلا نتاج هذا الانحراف ، ولا مجال لبيانها بشكل أوسع ..

وفي مجال آخر ، ذكر (د. إبراهيم عبد الكريم الغازي / تاريخ القانون في وادي الرافدين والدولة الرومانية) ؛ الوثائق التي عشر عليها وتعود بتاريخها إلى الألف الثالث (ق.م) ، تبين أن (المحكمة

الملكية) آنذاك ، كانت تنظر في قضايا الفساد، مثل (استغلال النفوذ، استغلال الوظيفة العامة، قبول الرشوة وإنكار العدالة)، حتى أن قرارات الحكم في جرائم مثل هذه، كانت تصل إلى حد الإعدام ..

ويلاحظ أن (حمورابي) ملك بابل الذي وسع المملكة، وصاحب التشريعات المهمة في التاريخ (شريعة حمورابي)، قد أشار في المادة السادسة من شريعته إلى جريمة الرشوة، حيث شدد على إحضار طالب الرشوة أمامه ليقاضيه بنفسه وتوليه أمر اجتثاثه، مما يدل على اهتمامه الكبير بمكافحة آفة الفساد، وكذلك فإن الشريعة المذكورة كانت قد نظمت العلاقة بين الحاكم والمحكوم.

أما موقف الإسلام من الفساد ومخاطره وتهديداته وتحدياته للحضارات، فيظهر بيانه وأحكامه، مما ورد في القرآن الكريم، وجانب منه قوله تعالى:

(فلولا كان من القرون من قبلكم أولوا بقيةً يتهون عن الفساد في الأرض إلا قليلاً ممن أنجينا منهم واتبع الذين ظلموا ما أترقوا فيه وكانوا مجرمين (١١٦) وما كان ربك ليهلك القرى بظلم وأهلها مصلحون (١١٧) سورة هود .

وتكمن مسيرة الحياة والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين القوة والأمانة والأداء العالي، وهو جانب مما يكمن في الآية الكريمة:

(إن خير من استأجرت القوي الأمين) من الآية ٢٦ / سورة القص وقال رسول الله (صل الله عليه وآله وسلم):

^١ - عماد صلاح عبد الرزاق الشيبخ داود / الفساد والإصلاح / دراسة من منشورات اتحاد الكتاب العرب / دمشق - سوريا / ٢٠٠٣ / ص ١٩ .

^٢ - المصدر السابق / ص ١٧- ١٨ .

(العبادَة سبعة أجزاء ، أفضلها طلب الحلال)^١
وقال (صل الله عليه وآله وسلم) :
ليس منا من غش مسلماً أو ضره أو كره)^٢
وبطبيعة الحال ، فالأخلاق له عمقه في انتهاج فكر
وسلوك الأمانة والنزاهة وصدقها ..
(ومن استهان بالأمانة ، ورتع في الخيانة ، ولم ينرّه نفسه
ودينّه عنها ، فقد أحلّ بنفسه الذلّ والخزي في الدنيا ، وهو في
الآخرة أذلّ وأخزى . وإن أعظم الخيانة خيانة الأمة ، وأفزع الغش
غش الأئمة ..) .
وتتعدد أشكال وسلوكيات الفساد ؛ (ومن الفساد إضاعة
الزاد ، ومفسدة المعاد) .
ولو قلبنا صفحات التاريخ الإسلامي ، فمما يظهر ، نموذج
ميداني للفساد الإداري والمالي وسبل معالجته ، وذلك ما جرى لواحد
من الولاة في عهد أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب (عليه
السلام) ، حيث خاطبه (عليه السلام) :
(بلغني أنك جرّدت الأرض فأخذت ما تحت قدميك ، وأكلت
ما تحت يديك ، فارفع إليّ حسابك)^٣ .
والشخصية في أعمالها تقف عند مستويات التطبيقات
والأداء ونتائجها المنظورة وغير المنظورة ، ليكون التقييم الوظيفي
والتقويم الأدائي هو المؤشر والمعيار ؛ (فارفع إليّ حسابك) ..

^١ - أبو محمد الحسن بن علي بن الحسين بن شعبة الحراني / تحف العقول عن آل الرسول /
الأميرة للطباعة والنشر والتوزيع / بيروت - لبنان / ٢٠١١ / ص ٢٧ .

^٢ - المصدر نفسه / ص ٢٩ .

^٣ - الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) / نهج البلاغة / ضبط نصّه صبحي الصالح / ط١ / دار
الكتاب اللبناني / بيروت / لبنان / ١٩٦٧ / ص ٣٨٢ - ٣٨٣ .

^٤ - المرجع نفسه / ص ٤٠٢ .

^٥ - المرجع نفسه / ص ٤١٢ .

أما بخصوص نظم معايير الأداء من منظور تاريخي، ربما تكون ببساطتها نشأت منذ الخليقة البشرية الأولى .. لكنها تجلت منظوماتها حينما بدأت الحضارات الإنسانية، وقربها زمنيا ما كان ضمن الثورة الصناعية، وبوادرها قبل القرن العشرين، وما خاضت بخصوصها الدراسات، وما أرست على نتائج واستنتاجات وتوصيات، كما هو عليه مثلا دراسة الحركة والوقت، وظهرت النظريات المتنوعة، ومن خلالها تبلورت المدرسة الكلاسيكية، ثم طرحت نظريات إنسانية لرفع مستوى الأداء والجودة، انضوت تحت لواء المدرسة الحديثة، وما أعقبها من أفكار ونظريات معاصرة، يصب اهتمامها بشكل أوسع وأدق، ضمن معايير الجودة، ومعايير الأداء والأداء العالي ..

وما ظهور النظام الصناعي؛ الإنتاج في الوقت المحدد - Just In - Time (JIT)، إلا النموذج الذي ركز على الجودة والخطأ والتلف الصفري، وفي دراسة للباحث تم من خلالها استنتاج الآتي:

- ١- نظام (JIT) هو محدد بوقت معين، لغرض إنتاج منتجات محددة، وبكميات محددة، وجودة عالية ..
- ٢- نظام (JIT) يحقق أقل ما يمكن من الهدر بالطاقات المادية وغير المادية، وقد يصل عدم الهدر إلى المستوى الصفري ..

^١ - راجع : د. هاشم حسين ناصر المحنك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / مطبعة القضاء / النجف الأشرف - العراق / ط ١ / ١٩٩٠ / ص ١٧ - ٣٥ .

^٢ - راجع : د. هاشم حسين ناصر المحنك / استخدام نظام (JIT) ودوره في تحقيق التفوق التنافسي / شارك في المؤتمر العلمي الحادي عشر لجامعة بابل والمنعقد للمدة من ٢٩ - ٣٠ نيسان / ٢٠٠٩ .

وللمزيد من المعلومات بهذا الخصوص وغيره، راجع أيضاً :

- Basu, Ron & Wright, Nevan " Quality Beyond Six Sigma " Replika Press Pvt. Ltd, India, 2003 .

- Krajewski, L., & Ritzman, L. T. / Operations Management / Prentice-West, New York , 1999 .

٣- نظام (JIT) يوافر مساحات واسعة ، وذلك لمحدودية تخزين المواد الداخلة في الإنتاج (المدخلات) ، وكذلك محدودية كل ما يتم من الإنتاج المتمثل بالمخرجات ..

٤- على وفق نظام (JIT) ، يتم تسليم ما يتم إنتاجه فوراً للزبون ، وبهذا يكون الجانب التنافسي أقل ، وتتقلص قنوات التوزيع وأرضية السوق ..

٥- نظام (JIT) على أرض الواقع هو صديق البيئة ، على اعتباره يحقق أقل ما يمكن من النفايات الناتجة من جزاء تطبيقه ، والتحسين المستمر في الإنتاج ..

ومما يعني ذلك ، بشكل مباشر وغير مباشر ، الاهتمام بالأداء العالي ، والحد من الفساد التنظيمي بشكل عام ، والحد من الفساد الإداري والمالي بشكل خاص ، ورفع مستوى الثقافة التنظيمية والأعمال الموكلة بالموارد البشرية ..

ومن جهة تكاملية أخرى ، وكأ نموذج : برزت التوجهات في مناهضة الفساد ، وكانت هناك دراسة منظمة غير حكومية (دولية) أسهمت في الكثير من إنجازات الحد من الفساد ، ألا وهي ؛ الشفافية الدولية (Ti) International Transparency .

والشفافية الدولية (Ti) منظمة غير حكومية تأسست عام ١٩٩٣ في ألمانيا ، وبالتحديد في (جامعة غوتنغن الألمانية) ، وهدفها المعلن أنها منظمة أكاديمية ، تعمل على دعم المجتمع المدني ، وتصوغ تحالفا يقود المجتمع إلى الحد من الفساد ، متخذاً من ضم دوائر الأعمال والحكومات والهيئات الأكاديمية سبيلاً لتحقيق هذا الهدف ..

١ - عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود / المصدر نفسه / ص ٢٤٢ .

وبخصوص الفساد Corruption ، فإن منظمة الشفافية الدولية (Ti) تعرف (الفساد) على أنه : (سوء استخدام السلطة العامة لربح أو منفعة خاصة) ، وهو ما ينجم عن عدة عوامل مستقلة وتابعة ..

٢
وهناك نظريتان تفسران ظاهرة الفساد :

أولهما : النظرية الأخلاقية Moral Theory :

ومؤداها أن الفساد رذيلة ويلحق الضرر بالاقتصاد والسياسية والتنمية وكل المفاصل المتعلقة بالشكل الصحيح لمسيرة المجتمعات وتطوير الدولة ..

وثانيهما : النظرية البنيوية Structralist Theory :

وهي تروّج لفكرة (الفساد المنتج) حيث يرى أنصارها أن الفساد (خصوصاً في دول الجنوب) له أثر إيجابي لإسهامه في اندماج فئات المجتمع وشرائحه ، وتحقيقه للاستقرار وتعجيله للنمو الاقتصادي والتطور ..

والنظرية الثانية عليها مؤاخذات ، أولها إنها تلغي جانب المسائلة Accountability وتتعارض مع أخلاقيات الدين الإسلامي ، وهي تتنافى مع الأخلاقيات والحقوق الإنسانية وقويم السلوك الإنساني ، لكونها تبرر الفساد بأنه المنتج ، ولا تضع مبدأ : ما تمّ بناءه على باطل فهو باطل بكل المعايير ، ومؤداه ونتائجه ، ارتكاب الجرائم وتنمية المحرمات والإجرام بكل أشكاله من الجح والجنائيات ، بالتبرير والتلاعب بالألفاظ والأفكار وتلوّثها ، وما يؤدي من تدمير الفكر والنفوس والسلوك الإنساني ، وما ينتج عنه ميدانيا ، شكل من أشكال غسيل الأموال التي تحرمتها القوانين الوطنية والدولية ..

١ - المصدر نفسه / ص ٣١ .

٢ - المصدر نفسه / ص ١٩٢ .

ويمكن أن نستفيد من بعض المفاهيم ، لمعرفة استشراء الفساد الإداري في مجتمع معين ، أو ابتعاد هذا الوباء عن بيئة اجتماعية معينة ..

كما هو عليه مفهوم "الاستشراك" socialization ؛ الذي يعني عملية دمج الفرد في مجتمع معين أو في جماعة خاصة عبر استبطان أشكال من التفكير والشعور والتصرف ، أي نماذج ثقافية خاصة بذلك المجتمع أو تلك المجموعة ..

ولا ننسى دور البرامج والمنظومات الرقمية ومواقعها الشاملة ومستوى ما يتحقق من الدعم الفوري والمستمر في الاستحداث والتجديد ..

وتأثير ذلك على مستوى الاكتساب ومنه محتوى الدورات ، والخبرات ، ومستوى الأداء ، ومستوى التحسين بالمكاسب وتوجهات الثقافة الأدائية – الوقائية ..

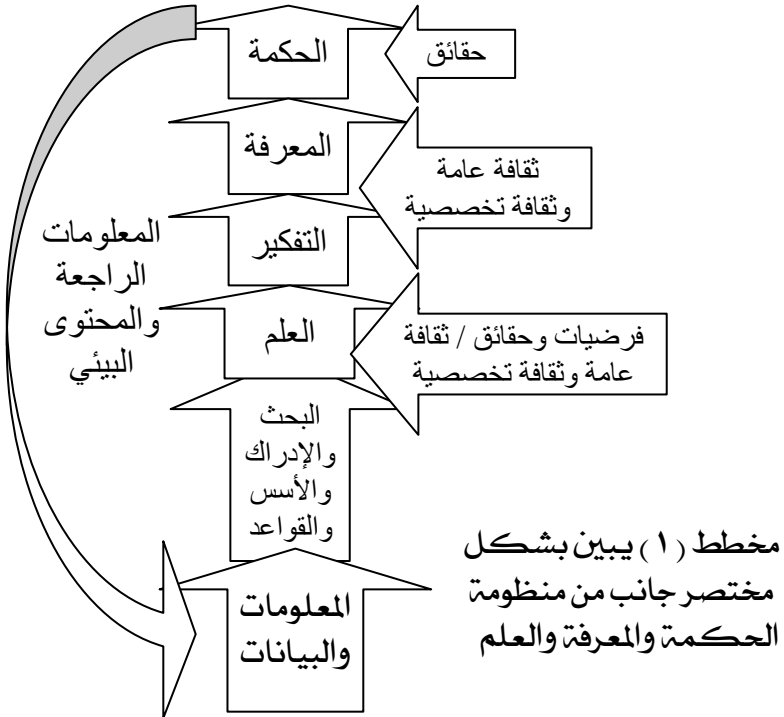
والإسهام في خفض مستوى الفساد الإداري ، والسيطرة على تحدياته ، كما هو عليه في خفض عدد الحلقات المراجعات الروتينية ، وتحجيم الاتصالات المباشرة بين الأطراف ذات العلاقة ، لئلا يولد ذلك فرص تفشي الفساد الإداري وتحدياته ، مؤثرا على مسيرة الأعمال ودقة التنفيذ والأداء ، ومؤثرا بدوره على مستوياته ومشاكله الإنسانية والأخلاقية ..

^١ - دوني كوش / مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية / ترجمة : الدكتور قاسم المقداد / من منشورات اتحاد الكتاب العرب / دمشق - سوريا / ٢٠٠٢ / ص ٥٨ .

ثانياً : الجهود المعرفية والأداء الإداري

المعرفة Knowledge مرحلة ومستوى متقدم في التفكير ، وهي تعقب بتكاملها مرحلة بناء العلم Science ومؤشر من التجريبات يكون بين البحث والإدراك والأسس والقواعد ، ويتكاملا معا بين التفصيل والمجمل ، والعام والخاص ، والذاتي والموضوعي ..

ويمكن بيان مختصرها ومبسطها بالمخطط الآتي :



والسبيل لاتساع آفاق الفرد والجماعة والمجتمع باستزادة العلم والمعرفة ، لكونهما السبيل الأقوم للوصول إلى مستوى ثقافة أداء عالٍ للجوانب التخطيطية والتنفيذية ..

ولذا كان سبب الاتجاه لنظام المعرفة ، لكون المعرفة ورأس المال الفكري والمعرفي ، وخصوصاً في الوقت الراهن ، واحد من البنود أو الموجودات المهمة لموازنة المشروع أو المؤسسة ..

وأصبح بدوره رأس مال مستدام ومستمر بالابتكار والمواهب لبقاء المشروع قائم بزيادته ضمن البيئة والسوق ، ومستمر باستثمار الفرص بالتفوق التنافسي المثمر ، والوقوف بوجه التحديات التنافسية بالتقدم المعرفي ، ورفع من مستوى العائدات وتحقيق الأهداف المرسومة ..

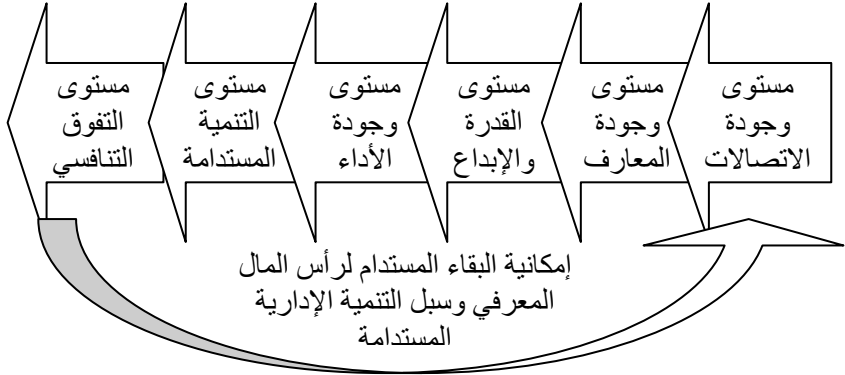
وبذلك أصبح رأس المال الفكري ، الميزة الشاخصة ضمن منهج هندسة وإعادة الهندسة الجوهرية للعمليات المتكاملة ، ومنها الأداء والمعطيات المحددة للبقاء والوصول إلى مستوى المشروع القيادي والريادي ..

لذا لابد مما تحدده الإستراتيجية الواضحة في زمن التطور والنمو المتسارع ، وما تمليه صياغته في كيفية التنمية المستدامة لرأس المال المعرفي ، بالمواهب والابتكارات والاختراعات والقدرات العقلية العالية المبدعة والدافعة لعجلة التقدم ، والمكانة التنافسية المبدعة في نجاح المشروع ..

ومستويات : الاتصالات ، والمعارف ، والأداء ، يتدرج تكاملها من داخل الموقع الجغرافي والإقليمي والعالمي ، وتوجهاته المستمرة والمتواصلة ، بانفتاحها على العالم الخارجي ..

لذا كان ما يسمى بالتعقيب أو التجسس الاستراتيجي ، الذي من مهامه تقصي كل ما يتم تغييره الجزئي وتغييره الشامل ، وهو قيمة من القيم المستدامة لبقاء المشروع واستمراريته ..

ويمكن توضيح فاعلية وانسيابية ومرونة المنظومة المعرفية الإستراتيجية، فضلا عن ما تقدم من مخطط، بالمخطط المختصر والمبسط الآتي:



مخطط (٢) يبين بشكل مختصر جانب من منظومة الجهود المعرفية والأداء الإداري

ويمكن أن تستفيد الجامعات العراقية من هذه الخاصية، للوصول إلى مراحل متقدمة بين الجامعات الإقليمية والعالمية، ومنه ما يتعلق بالكادر التدريسي المرن والمستدام بعلميته وأطروحاته، وقدراته على تنمية قابليات الطلبة، ولاسيما منهم الطالب الموهوب والمبدع والمخترع والمتنامي القدرات، لرفد الداعم الإستراتيجي لسوق العمل المعرفي الابتكاري ..

وكذلك الكادر المواكب للتطورات العالمية، وعلى أقل تقدير عن طريق التواصل العلمي والمعرفي على الانترنت، ومنه المواقع العلمية التخصصية والعامة، وما تحتوي من الكتب

والبحوث والأفكار والمعلومات والبيانات المنشورة ضمنها ، والجاهزة للإطلاع والتحميل الإلكتروني ..
والدعم هذا يشمل توافر خطوط الانترنت لكل منتسبي الجامعات على شرط الاستفادة منه لاكتساب وتطوير وتوسيع آفاق المعارف والعلاقات الإنسانية-العلمية والمعرفية ..
لكون تطوير الموظف الجامعي مثلا ، يتكامل بشكل وبآخر مع جهود وتطوير الكادر التدريسي ، ويحقق الأداء العالي المتنامي والمتطور والمواكب للتغيرات ..
ووضوح الأداء يؤدي إلى انحسار وتلاشي الفساد الإداري ، ويمكن أن يكون هناك داعم رقابي تقييمي وتقويمي يهدف للتطوير والتنمية ، لا للضغط والتسلط ..

ثالثاً : التفكير الإبداعي والأداء العالي

واحد من الدعائم المهمة التي يتحتم على المشاريع والمؤسسات امتلاكها ، هو الكادر القادر على التفكير الإبداعي Creative Thinking المتمثل بالمساحة الواسعة المستخدمة للوصول إلى الأفكار الجديدة بلا قيود وبلا محاكاة أو تقليد ..
والاستدامة بالقدرة الإبداعية Creative Ability في الخلق والإبداع المنتج ، والكيفية على تشجيعه بنظام حوافز مجدية ودون محاباة وتمييز وسقف زمني وموقفي ، وذلك للاستمرارية الفاعلة والمثمرة ..
ودعامة كل مؤسسة ومشروع في عصرنا الراهن ، ما تمتلكه القوى البشرية من قدرات تتصف بالتفكير الإبداعي ، وما يترتب عليه من استدامة عملها العقلاني ، الممكن فيه

استثمار أفكارهم : الخام غير المصنعة ، والمصنعة جزئياً ، وكاملة التصنيع ، والصالحة لمجريات وانسيابية الصنع ، والمستدامة بالعطاء والتنمية والتطوير ..

ويمكن إفادة الجامعات العراقية من هذه الخاصية ، وذلك بحماية مثل هكذا قدرات وخبرات ومؤهلات بين الكادر التدريسي وغير التدريسي ..

وأولها الحماية من مختلف التحديات والتهديدات والمخاطر ، وإدامة البنى الثقافية والعلمية والمعرفية ، والإفادة من ميزات استثمار نتاج العصف الذهني لهم ، وتوافر لهم كل متطلبات البحث والتطبيق العلمي ، بلا تفرقة بينهم ، وتكون أسبقية النظرة على أساس نتائج التفكير الإبداعي من أين ما يصدر من المستويات التخطيطية أو التنفيذية ، بلا تمييز ..

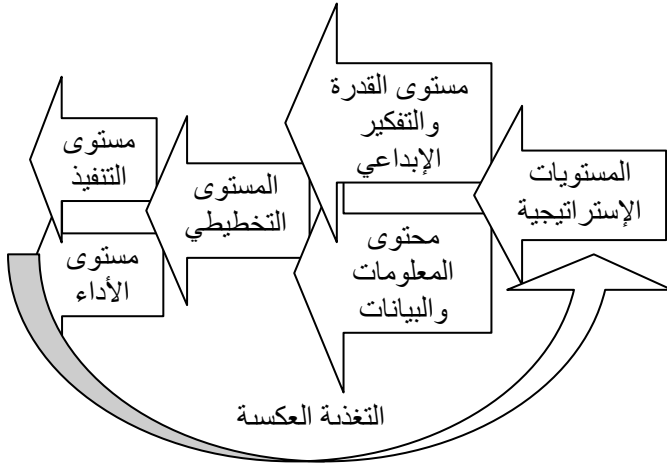
وبذات الوقت ؛ الاهتمام بالتفكير الإبداعي مؤداه النهائي ، لما يتطلب من الأداء العالي المستدام ، لاستثمار قوة المشروع المتمثل في بيئتها الداخلية ، وحمايتها من الضعف أو على أقل تقدير ، حمايتها من تفاقم الضعف ، ومن خلال ذلك ، استثمار الفرص الموازية في البيئة الخارجية ، والحماية من التهديدات والتحديات والمخاطر ..

وأصبح الاهتمام بالتفكير الإبداعي ، كبعد من الأبعاد الداعمة لصياغة الإستراتيجيات ، والدفع بها باستمرارية ، وبذلك فهو واحد من المعايير المترتبة عليه النجاحات والتفوق التنافسي ..

والتفكير الإبداعي يدخل ضمن المستويات التخطيطية والتنفيذية ، الإدارية والفنية ، ولذا لا يمكن أن ينفصل عن ميزته في الابتكار لأساليب الأداء العالي ، والأداء العالي المستدام ، وعلى مستوى المشروع ، ومستوى الوحدات ومستوى الأعمال ..

والتفكير الإبداعي له تأثيره الفاعل والمستمر ، في المجال التنموي للقدرات وتطوير أساليب الأداء ومستوياتها ..

والتفكير الإبداعي والأداء يتوسطهما ما متوافر من معلومات وبيانات، ويخدم بوجودتها وكمياتها وتخصصاتها، وما يلائم بالتوقيت والمكان والمواقف، وعنده يتم الحراك والقفزات الإبداعية للتفكير، بجانبه النظري والتطبيقي ..
ويمكن أن نضع مخطط مبسط يوضح ذلك وكالاتي :



مخطط (٣) يبين العلاقة المبسطة لمنظومة الاستراتيجيات والتفكير الإبداعي والمعلومات ومستوى الأداء

والمخاطر والتهديدات والتحديات التي تحيق بالتفكير الإبداعي، تنجم عن عوامل بشرية، كما هو عليه ما يحمله الرئيس الأعلى لصاحب قوة وقدرة المفكر المبدع، أو تتعلق بزملاء العمل وبيئة العمل ..
وأخرى فنية؛ كما هو عليه ما يتعلق بالتطورات الداخلة للمشروع، منها المادية وغير المادية، والتكنولوجية والمنظومات المعلوماتية ..

والإدارية كما هو المتعلق بأساليب الأداء الوظيفي ووصف ومواصفات الوظيفة ، وما يتعلق بالهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي ، وما يتعلق بالروتين الوظيفي ..

وسلوكيات تنظيمية ؛ كما هو ما يتعلق بجوانب منها معنوية ومادية ونفسية ، والتعامل معها ، وما يتعلق بالحاجات والإشباع والعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ..

وأخلاقيات العمل ؛ كما هو عليه ما يضعه التخطيط وما يتطلبه التنفيذ والجودة والإخلاص في العمل والانتماء الأخلاقي ، والثقافة التنظيمية.. وهكذا .

وللمعلومات والبيانات واستحداثها وبيان تخصصها ، وتصنيع المعلومات والبيانات على وفق الحاجات والتطورات التي تحدث في البيئة والعوامل البيئية وقدرات الموارد البشرية ومستوى إمكانية الإسهام في الجانب الإبداعي وتنمية المواهب ، وتنمية التفكير الإبداعي ، وما يؤدي للإسهام في الوعي الأدائي والأداء العالي ..

وكل ذلك وغيره ، يؤثر على طبيعة الأداء وتفهم تفاصيله وأخلاقياته ، والمستويات فيه ، ألا وهو ما يتحدد من طبيعة تحديات الفساد واستشرائه ، ومنه الفساد الإداري والفساد المالي ..

1- راجع على سبيل المثال -

Haag , Stephen & others / Management information systems ; for the information age / 6th edition / McGraw-Hill Higher Education / Now York / Americas / 2007 .

6- Heizer, Jay & Render, Barry / Operations Management / 8th Ed., Person Prentice Hall, New Jersey, 2006 .

رابعاً : تنمية الإبداع والمواهب والأداء الإداري

بعد ما تبين ما لأهمية التفكير الإبداعي ، ليؤدي إلى أرضية متينة للانطلاق منها ، لأداء قويم الأعمال وبقوة الأداء العالي وتحسين جودته ..

ومتطلبات تنميته وتطوير الإبداعات والمواهب ، كل على وفق متطلبات الأعمال ومستوياتها التخطيطية والتنفيذية ، الهندسية منها والإدارية والفنية ، وما يدعمه من وعي وثقافة تضامنية ، تحقق النجاحات المشتركة لكل العاملين ، والمشاركة وحب الانتماء ، والابتعاد عن الصراعات بكل أشكالها وأحجامها المنظورة وغير المنظورة ، المباشرة وغير المباشرة .. وثقافة انسيابية تبادل الأدوار ضمن المستويات التنظيمية ، بشكل ودي ونافع ، الذي هو بدوره ، يحقق الاستقرار والابتعاد عن الصراعات السلبية والفساد الإداري وصراعات المناصب ..

وهي بذاتها إستراتيجية فاعلة في إدارة وبناء أسس القيادة وتعلم مسؤولية القائد ومهاراته ، والرغبة والقدرة على المشاركة في أي موقع من الخارطة التنظيمية ، والدعم المستمر لمعالجة المشاكل ، وفنونها للحد منها دون تفاقمها والوصول إلى مرحلة الأزمات وتهديدها لتراجع مستوى أداء الأنشطة المتنوعة للمشروع .. واستدامتها عند التنمية الإدارية لإدارة التنمية ، وهي واحدة من الأساليب في تنمية القدرات والمواهب والإبداعات المتنوعة ،

^١ - راجع : محمد ثابت فرعون الكرعاوي / البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات ؛ دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية / رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة / ٢٠١٠ .

بالتوازي مع متطلبات التدريب الأنئية والمستقبلية ، وما يتطلبه من أساليب التعلم والتعليم المستمر والمتطور مع كل تطور بيئي داخلي وخارجي ، وبما يتحقق من تواصل صيانة المواهب والإبداعات وحمايتها ، لكون رأس المال المعرفي هو السبيل لاستمرارية المشروع والحياة العملية ..

ويظهر هناك الإبداع الفطري ، والإبداع الاصطناعي ، وما يتجه من صقل وتنمية وتطوير الإبداعات بالتدريب وتوافر الحاضنة لحماية الفكر الإبداعي والمبدع ، ليكون رأس المال المعرفي المبتكر للمشاريع والجهات المستفيدة والمستثمرة له ..

وتتعدد مقومات تنمية الإبداع وإرشادها التنظيمي ، والإبداع المستدام الفردي والجماعي ؛ منها توافر الجهة الحاضنة للإبداع بما تمتلكه من القدرات التمويلية ، التي يمكن من خلالها دراسة وفهم قدرات المبدع على أسس علمية ، وكيفية استثمار قدراته وصقلها بكل السبل المثمرة والنافعة ..

والمقوم الآخر ؛ الانسجام المطلوب بين الشخص المبدع والجهة المستفيدة ، والانسجام بين الأشخاص أصحاب الإبداعات أنفسهم ، وبينهم وبين الجهات المستفيدة ، وحمايتهم من الانحراف ، وذلك بتقويمهم والانتفاع منهم بمتنوع السبل ..

ومن الأمور الطبيعية التي يمكن استيعابها من صانعي القرارات ، تنوع الشخصيات المبدعة وتكاملها حتى في اختلافها في الآراء والاتجاهات والمشارب ، وعلى مستوى الدولة والمشاريع ، وقيمها المستدامة ..

ويتطلب معرفة كيفية الوصول إلى أسلوب تخطيط وتنفيذ تنموي مستدام ، بخصوصية القدرات والمسح الاستراتيجي العام للموارد البشرية واستقطابها ، سواء كانوا فرادى أو جماعات متعاونة ، والدفع بهم نحو بلورة وتكاملية الأفكار المبدعة ،

واستثمارها بشكل مباشر أو غير مباشر، أو الاتجاه بتصنيع الإبداعات وبيعها على الجهات التي تتصف بالريادة السوقية، وأخرى التي تتصف بالقيادة السوقية الإنتاجية ..

والتنسيق والتنظيم والتنفيذ، لما مخطط له من الأفكار وما يحمله أصحاب المواهب والإبداعات، والجمع بين؛ (النظرية الإبداعية) و (التطبيق الإبداعي) عن طريق القدرات المتوافرة والمؤهلات والخبرات، والدفع بكل منهم ليكون الشخص المبدع منتج للأفكار النظرية والتطبيقية، بمفرده أو بالتعاون مع أمثاله من المبدعين وأصحاب المواهب ..

وحمايتهم من أفة الصراعات ومؤثرات الفساد الإداري والمالي والسياسي، وحمايتهم من أصحاب النفوذ من استغلالهم ومصادرة نتائجهم وجهودهم، أو حتى حمايتهم من هدر طاقاتهم في العمل الروتيني وغيره، ووضع برامج وخطط خاص بهم، لاستثمار ونمو وتطوير طاقاتهم وقدراتهم ..

وهنا مما يبرز، أهمية بث ثقافة الأداء العالي من خلال بناء الوعي الكفيل في عدم ضياع الجهود المبذولة في انخفاض مستوى جودة أداء الموظف أو العامل، لكونه سيبدل الجهود في كل مستويات الأداء، وبذلك إبعاده بالقناعة عن مفسدة السلوك التنظيمي، وحمايته من ضياع الجهود بفساد إدارة ذاته ..

ومن البديهيات الواضحة في الدول المتقدمة، وضع كل مبدع وموهوب في مكانه المناسب البعيد عن الروتين، ومكانته الخاصة في تواصل مواهبه وإبداعاته، ودعمه ماديا ومعنويا وعلميا ومعرفيا، وتوافر لهم كل سبل الحماية وتذليل الصعوبات وما تواجههم من مشاكل ومعوقات خاصة بهم أو بالعمل، وبناء أخلاقيات العمل وروح التعاون والعطاء والثقافة التنظيمية وحب الانتماء ..

والمبدع والموهوب ، بما يقدمانه من أفكار جديدة ، تقدم للزبون ؛ السلعة والخدمة المبتكرة قبل ظهور الحاجة إليها ، وعلى أساسه فهم أساس القيمة المستدامة للمشروع ، التي هي تظهر بمعايير ما ، تحققه من استمرارية ومكانة المشروع في السوق ، وما يترتب عليه من انطباق الماركة التجارية لدى الزبون ، ورفع مستوى القيمة السوقية لها ، وزيادة الحصة السوقية للمشروع من الزبائن ، وينبع من المنظور : المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والتعليم والنمو ، وينصب في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard ، وذلك من خلال التنفيذ الفعال والمرن وبانسيابيته المطلوبة على وفق المواقف التنفيذية ..

وعلاقة ذلك في إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management مع الاهتمام بعدالة الأجور والحوافز ، وما يتوجب من التدريب وتعليم العاملين ، المؤدي للتحسين المستمر وإدارة الموهبة Talent Management ، وما يتطلبه من التركيز على الزبون ، بما فيه ما يتعلق بالزبون والمستهلك النهائي ..

ومنه بالنمو والتطوير المتحقق ، يتطلب تحقيق ما يناسب من إعادة هندسة الوظائف داخل المشروع الذي مما يهدفه ، تحسين الأداء والحماية من الفساد الإداري ، باستعمال ما يتم جمعه من معلومات وبيانات ، ومرورها بجانب الرقابة التقييمية الوظيفية

^١ - يُنظر : Levy, Margi & Powell, Philip/ " Strategies for growth in SMEs The role of information and information systems " , Charon Tec Pvt. Ltd, Chennai, India, 2005 .

^٢ - راجع مثلاً :

- Evans, James / production and Operations Management / Prentice – West Publishing Co, New York , 1997 .

- Heizer, Jay & Render, Barry / Operations Management / 8th Ed., Person Prentice Hall, New Jersey, 2006 .

- Krajewski, L., & Ritzman, L. T. / Operations Management / Prentice-West, New York , 1999 .

والتقويمية الأدائية ، وما يسبقها ويتكامل معها من تقييم الوظائف ، مروراً بالتخصص وتقسيم العمل والتطورات الداخلية والخارجية ، المادية وغير المادية ، والقدرات البشرية ورأس المال البشري والمعرفي والعلمي والتقني ..

ومما يتحقق به ، هو الرضى المتداخل بين الموارد البشرية لدى المشروع ، والزبائن والمستهلكين ، وما يطرأ من متغيرات معيار السعر والجودة ، مقابل معايير الأداء الكمي - الجودة ، وما يترتب عليه من الوقت ، والمتمثل نتائجه بالسلع والخدمات ..

ويمكن إفادة الجامعات من هذه الخواص في هذا الجانب الحيوي ، وتنمية الإبداع والمواهب والأداء الإداري العالي بكل المستويات ، مع مراعاة خصوصية كل جامعة وبيئتها : الداخلية والخارجية ، وبالذات قوة ما تمتلكه مقابل نقاط الضعف ، والفرص المواتية على كل المستويات الإقليمية والعالمية مقابل التحديات والمخاطر ..

فالنظريات المعاصرة تؤكد وتحذر من إهمال أي جانب وحتى البسيط منه ، لكون الفجوات في المؤسسات والمشاريع ، تبدأ من الاستهانة بصغائرها حتى تتراكم وتكبر ، لتودي بحياة المؤسسة أو المشروع ..

خامساً : الذكاء التنافسي والأداء العالي

يبدأ الذكاء التنافسي بين مختلف المشاريع في الحياة العملية المعاصرة من استيعاب الاقتصاديات المعرفية المتطورة والمستدامة بالتنمية ، والاتجاه بتنفيذ ما مخطط لها ، بالأداء العالي المتوافق مع طبيعة الأعمال ..

ومنه تظهر أهمية الميزة التنافسية المستدامة التي تتبناها إدارة المعرفة المستدامة ، وتعد العماد والركن الحيوي للاستراتيجيات ، وما يطرأ من متطلبات التكتيك – التنفيذ ، ومقتضيات التقويم المناسب للأداء والمرونة والفاعلية والانسيابية ، ومتطلبات الوصول للأداء العالي ..

وللرصد والدراسة لكل التحديات والتهديدات التي يترتب عليه في بيئة المتنافسين ، ووضع على أساس التوقعات أو التنبؤات ، والحلول الأنوية والمستقبلية ، للتفوق التنافسي على وفق مستوى التعاون والأداء ونتائج ذلك ..

ولا ننسى مدى أهمية الثقافة التنظيمية على طبيعة وتكامل الأداء والتنافس ، التي تعني وتبين مستوى الاستيعاب والتحرك بالاتجاه المثمر للتنفيذ المحقق للأهداف ..

ولابد من معرفة سبل التفوق والتوازن بين : التكنولوجيا المتطورة والمعرفة المتطورة ، والموارد البشرية ، ورأس المال المعرفي المستدام ، الداعم للأداء العالي والمتميز بنتائجه ، بالميزة التنافسية في بيئة الأعمال ..

وهنا يظهر أهمية إدارة الموهبة Talent Management لرفع المستوى المعرفي ، بالتعلم والتعليم ، ومنه رفع مستوى التفوق التنافسي ، والاستيعاب والسيطرة بإشباع حاجات المتنوع على طبيعة ومحتوى البيئة التنافسية ، وبناء المستوى المعرفي للميزة التنافسية النافعة البناءة ، ومعرفة طبيعة ومستوى الميزة المستدامة التنافسية – المعرفية ، المنبثقة من الفهم والتعامل مع مستوى القوة والضعف لبيئة المشروع الداخلية ، وتكامل الفهم والتعامل مع مستوى الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمشروع ، وجميعها تنصب في الذكاء التنافسي والأداء العالي ، وحماية كل ما

يملكه المشروع من الفساد الإداري والمالي الذي يضعفها ويضعف مكانتها وفرصها في البيئة التي تعيش فيها ..

وهنا مما يتطلب بالذكاء التنافسي والأداء العالي ، الحد من مخاطر الثورة المعلوماتية على أنشطة المشروع وما تولده من فجوات ، وذلك بثقافة تواصل التمييز والاختيار الفاعل والإستراتيجي للمعلومة ومرونة استعمالاتها ، دون أن تكون تبعيتها لمصادر المعلومات والبيانات المرتبطة بشبكة الفساد الإداري العالمي ..

وهو بذاته يسهم في بناء المستوى الأدائي المستدام ، وسلامة مجرياتها الوظيفية ، وقطبها المنتج بالمواهب ورأس المال المعرفي ، وجانب منه رأس المال البشري ..

فضلا عن السيطرة المستمرة والفاعلة على مختلف الانحرافات ، ومختصرها الانحرافات : التنظيمية والسلوكية والمالية والجنائية ..

ولا ننسى الأسباب القائمة للفساد الإداري ، ومنها ما تدخل ضمن الأسباب البيئية الداخلية ، والبيئية الخارجية ؛ بما فيها ما تشمل على البيئية العالمية ، وربما تشترك بين البيئية الداخلية والبيئية الخارجية ..

ومؤثرات ذلك بشكل دوري ، ومنه التنافسي - الأدائي ، على مستقبل المكونات البيئية الداخلية ، والمكونات البيئية الخارجية ، وما يتطلبه من الإصلاح والصلاح ..

المبحث الثاني

الأداء العالي

بين التنمية وأخلاقيات العمل

واستكمالاً للمبحث الأول ، سيتم دراسة الآتي :

أولاً : التنمية الإدارية والأداء الإداري العالي .

ثانياً : أخلاقيات العمل الإداري والأداء الإداري .

أولاً : التنمية الإدارية والأداء الإداري العالي

إستراتيجية التنمية المستدامة والأداء المتميز العالي ،
والانسجام المتزامن Synaesthesia بين محتوى التنمية والأداء ، نتائجه
طردية ..

وحيثما يلزم أحدهما الآخر ، توقف تسلسل الأساليب
والعوامل المؤدية لظهور الفساد الإداري من أصغر وحدة منتجة إلى
أعلى مستوى في الدولة ..

فكلما كانت التنمية سليمة بمقوماتها ودقيقة الخطط
والتنفيذ ، وبجانبها فاعلية الثقافة التنظيمية ، ارتفع مستوى الأداء
وارتفع مستوى الجودة ..

ويسهم بوضوح مسيرة العمل وسلامة الاتصالات والعلاقات الإنسانية، الحد من حراك واتساع وتفشي الفساد الإداري ..
ومنه تبرز فلسفة وإستراتيجيات وأهمية التنمية الإدارية، لإدارة التنمية الشاملة على أسسها الصحيحة، والوضوح والشفافية التي تنتجها التنمية المستدامة – الأداء العالي المستدام، وبطبيعة الحال لها مؤثراتها بالحد من الفساد الإداري ..

ولذا أصبح بناء فلسفة الإدارة المعاصرة وركيزتها الإستراتيجية، بتعاظم قوة المشروع واستثمار الفرص المتاحة له في مجاله التسويقي، ويشمل حتى المؤسسات التربوية والتعليمية؛ ومنها ما يتعلق بالجامعات والمعاهد، بما فيها الدراسات الأولية والدراسات العليا، لرفع مستوى الأداء، بجودة وكم المعلومات الحديثة والفاعلة والمرنة والمتنوعة في استخداماتها، ومدى قدرات التدريس في إيصال المعلومة بدقة مفاهيمها وأخلاقية بنائها ودعاماتها الإستراتيجية، ومدى قابلية ومواهب وإبداعات متلقي المعلومات، ومدى إمكانياته لاستثمارها ميدانيا، بالممكن والتوقيت والموقف المطلوب، ليحقق الأداء العالي واستدامته ..
وبهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات، الاعتناء باختيار التدريسي الموضوعي الذي يمتلك القابلية العالية للأداء، وما يملكه من قاعدة المعلومات المتواصل بتحديثها، بما فيه استخدام قنوات متعددة ومتطورة ..

يبدأ من الكتاب التقليدي ويكامله بالكتاب الإلكتروني، ومنه يمتد إلى قنوات ومصادر الانترنت ..

^١ - راجع : د. هاشم حسين ناصر المحنك / إستراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية / مطبعة الرشاد / بغداد - العراق / ١٩٨٨ / ص ١٠٤ - ١٠٥ . وكذلك للمؤلف راجع ؛ إستراتيجية تنمية الإدارة لإدارة التنمية الشاملة / جريدة العراق / العدد ٥٧٧٨ / بتاريخ ١٠ / حزيران / ١٩٩٥ .

وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة قيام برامج عامة مركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وما يلائم من برامج خاصة لا مركزية للجامعات ، لتطوير وتنمية قابليات وقدرات التدريسي ، وحماية التدريسي المبدع والموهوب من مؤثرات الفساد الإداري والتعليمي والروتيني وما شاكل ذلك ، والحد مما يعيقه ..

وبذات الوقت تنمية الأداء العالي لمتطلبات ، التعلم ، والتربية والتعليم ، بما فيه تنمية الوعي والقدرات والثقافة التنظيمية الخاصة لدى جميع التدريسيين ..

ويتطلب بالتزامن مع متطلبات الجودة الشاملة في تنمية وحماية الطالب المبدع والموهوب والمبتكر ، تواصل المسيرة الإستراتيجية التربوية- التعليمية ، ومتطلبات تكامل نظام المدخلات - المخرجات المفتوح والمستمر ، بالتطوير والتنمية والانسيابية الفاعلة والمرنة ، لرفد سوق العمل بما مطلوب من مستوى القدرات والاستعدادات العالية للمخرجات (الخرجين) من الجامعات العراقية ..

وربما كان من خطورة ما يواجه التربية- التعليم ، ما يسمى بالتسويف الأكاديمي academic procrastination وقنواته المتمثلة بالأداء - الفساد التعليمي ، ضمن منظومة الروتين الإداري ، والتركيز على جوانب ثانوية ، وفقدان الجوانب الأساسية ، إما لتقادم إداري ، أو حب المناصب ، أو أمية إدارية تعتمد على القوة والتزمت ، التي تولد ثقافة الضغط - الأداء ، وبدوره يفقد المبادرة والمشاركة والمسؤولية الأخلاقية القائمة على النزاهة ..

^١ - راجع : د. هاشم حسين ناصر المحنك / مراكز الدراسات والبحوث بين الواقع وقوة الطموح / بحث منشور كاملاً ضمن وقائع المؤتمر الوطني لمراكز البحث العلمي في العراق / الذي أقامه مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة / في ١٦ / آذار / ٢٠١٠ / ص ٥٩ - ١١٤ .

والتدريسي في كل الأحوال ، المحور الفاعل والبالغ التأثير في الصياغة والعملية التعليمية ، لكونه القناة العلمية والإنسانية التي تزود الخريج بمستوى المعلومات والعلوم والمعارف ..
بمعنى آخر ؛ يتطلب من التدريسي رفد الخريج كل ما يمكن أن يضع وضوح الرؤيا والرسالة والأهداف لبناء شخصية علمية وإدارتها باتجاه مسيرة تخصصية ناجحة ، وتوجهاته نحو تكنولوجيا التعليم والبحث العلمي ، ومعرفة السبيل للإبداع والابتكار ..

وهو ما يتواصل مع جانب آخر ، له أهمية بالغة ، ألا وهو معرفة كيفية التطبيقات المناسبة ، مع مواكبة ودراسة وتحليل كل تغيير بناء وكل تطور على المستوى العالمي ، ومراعاة ما يتوافق مع البيئة ..

ثانياً : أخلاقيات العمل الإداري والأداء الإداري

الأخلاقيات مبدأ ومنهج وأسلوب ومناخ وبيئة تقوم بها الحياة ؛ كفكر ومنطق ونفس وسلوك ، وبغيرها تنعدم النعم الحقيقية والاتجاه السليم والأمن المجتمعي ..
ويتضح فاعلية ذلك في مختلف ومنوع الأعمال ، ومنها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية ، وتوجهاتها وتوجهاتها التخطيطية والتنفيذية ، الإستراتيجية والتكتيكية ..
ولمؤثرات الأخلاقيات ووقعها الفلسفي ، وضرورة مآرته الجهات القائمة على المؤسسات في الدول المتقدمة ..
لذا اتجهت باهتماماتها في عصرنا الراهن بالأخلاقيات ، لتكون بما تتبناه من فلسفة ، ضمن المناهج وجزء من الدراسات ،

وبمختلف التخصصات ، كما هو عليه أخلاقيات الأعمال والسلوكيات التنظيمية ، للوصول إلى الأهداف بسلامة الأداء ، ومن ثم الوصول للأداء العالي المتكامل بجودته المتواصلة في إشباع الحاجات ..

وقد يتفاوت فهم الأخلاقيات ، إلا أنها تنصب في الحفاظ على النظام والسمعة والمكانة المرموقة واللائقة ، ومنه ما يرتبط بجودة وتوقيت الإنتاج والإدارة والتجارة وطبيعتها ..

وما الائتمان التجاري ، والتميز في الماركة التجارية ، وشهرة المحل والمشروع ، وسمعة المنتج والمنتوج ، إلا الصور الميدانية الحية التي نلمسها بهذا الخصوص في حياتنا اليومية ..

ولابد أن تظهر ميدانيا ، الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics وأخلاقيات العمل ، ومنه العمل والأداء الإداري في كل الرؤى والرسائل والغايات والأهداف والاستراتيجيات ، وما يترتب عليها في المجالات الإدارية ؛ التخطيطية والتنفيذية ..

وهنا يظهر جانب منه ، ألا وهو أخلاقيات الأداء والأداء العالي ، وبها تتلازم للحيلولة دون الوقوع في دائرة الفساد الإداري ، ومن البديهي أن تكون لها النتائج الآنية والمستقبلية ..

ويتطلب الأخذ بدقة تقنيات الحل Solving Techniques للمشكلة الإدارية ، بشكل يتلائم مع الموقف والتوقيت وموقع المسؤولية ، ومنها المسؤولية الإدارية ..

وبهذا نرى اهتمام الدول المتقدمة ، بالثقافة التنظيمية ، لتوضيح المؤشرات اللازمة ، وترسيخ الفهم والانتماء والترابط ، وتعزيز أخلاقيات العمل - الأداء ، وبيان وتحليل ودراسة تغيرات ومتغيرات البيئة ، والسيطرة على مشاكل الأعمال Business Problems ، والاتجاه ببناء العلاقات الرسمية وغير الرسمية على

أسسه الصحيحة ، وبدوره يتم التوجُّه والتوجيه بوعي يسهم في الابتعاد عن الأزمات وكل انحراف مؤداه للفساد الإداري والمالي .. ولا بد للمشروع أن ينظر إلى التحليل البيئي Environmental Analysis على إنه الركن الداعم للمشروع وما يسهم في صنع واتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية ، وبذاته يكون واحد من الجوانب الداعمة لمستوى الأداء ، وكيفية التعامل الإداري ، والحيولة دون ظهور ما يؤدي لانحراف السلوك التنظيمي ..

وصورة من صور ذلك ، ما يتحقق عند تحليل سوات SWOT Analysis الذي يكشف عن (القوة ، الضعف) في البيئة الداخلية للمشروع ، و (الفرص ، التهديدات والتحديات) في البيئة الخارجية، وبه يكون التحليل العام للمشروع ، على الرغم من أنه ليس من السهولة ذلك ، إن لم تكن هناك المعلومات والبيانات المناسب والدقيقة والموفية للغرض ..

وكذلك ما يتعلق بتحليل بست PEST Analysis وما يتعلق بالبيئة الخارجية الكلية المؤثرة بالمشاريع المختلفة ، بالعوامل السياسية Political والاقتصادية Economic والاجتماعية Social والتكنولوجية Technological ..

وبنظرة ميدانية شاملة للمؤسسات والمشاريع ضمن المجالات الإدارية في العراق ، نرى ظاهرة ارتجالية الإدارة ، وكأن الرئيس الأعلى هو صاحب سوق تجاري يعمل عنده مجموعة من العاملين .. وبذلك مما يعني إغفال أو عدم معرفة مفهوم الإدارة Management ومضامينها ومتطلباتها ومقوماتها في التخصص

^١ - راجع على سبيل المثال : محمد احمد عوض / الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية / الدار الجامعية / الإسكندرية - مصر / ٢٠٠١.

وتقسيم العمل ، وأبسطها لنقول ؛ عدم الاتجاه باستيعاب مفهوم الإدارة المختصر المفيد الذي يعني : تنفيذ الأعمال المستمرة بوساطة الآخرين على وفق ما مخطط له ، للوصول إلى الأهداف المرسومة .. وهو ما يؤثر على الواقع الميداني للمشاريع أو المؤسسات ، وطبيعة وصف ومواصفات الوظائف ، وما يرتبط بالاختلاف النظري والتطبيقي ..

وبهذا الجهل لحقيقة الإدارة وتطبيقاتها العلمية والمهنية والفنية ، لا يكون الشخص المناسب في المكان المناسب والتوقيت والموقف المناسب ..

وبدوره يؤثر على طبيعة الأداء والتنفيذ والجودة من جهة ، وظهور الفساد الإداري والمالي بشكل وبآخر وبأشكال متنوعة ، فمنه متجه باتجاه سلوك المحاباة Favoritism واستغلال النفوذ التنظيمي في مآرب خاصة أو شخصية ، وينجر ذلك على طبيعة أخلاقيات الأعمال والأداء ..

^١ - راجع : د. هاشم حسين ناصر المحنك / موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية - الاقتصادية والتجارية / مكتبة لبنان ناشرون / بيروت - لبنان / ٢٠٠٧ / ص ٤٨٩ - ٤٩٠ .

المبحث الثالث

ما بين الأداء العالي والفساد الإداري

وتواصلنا واستكمالا لما تقدم ، سيتم في هذا المبحث دراسة
المحاور الآتية :

- أولاً : التطور التكنولوجي بين الأداء العالي والفساد الإداري .
- ثانياً : القوة والحزم بين الأداء العالي والفساد الإداري .
- ثالثاً : تقويم الأداء العالي والحماية من الفساد الإداري .
- رابعاً : إعادة هندسة الأعمال لتحسين الأداء .

أولاً : التطور التكنولوجي

بين الأداء العالي والفساد الإداري

وتواصلنا لموضوع التنمية الإدارية ومستقبل الأداء العالي
ومؤثرات الفساد الإداري عليهما ، أي على التنمية والأداء ..
يُطالِعنا موضوع آخر ، ألا وهو التطور التكنولوجي وسبل
الاتصالات وعلاقتها المفصلية بمستوى الأداء - الأداء العالي ،
والحيلولة دون مؤثرات ومعوقات وتحديات وتهديدات ومخاطر
الفساد الإداري ..

ولا شك إن الثورة التكنولوجية أو التقنية وتوابعها واستخداماتها ، هي حصيلة ما توصل إليه العقل البشري من اكتشافات واختراعات وإبداعات وإنجازات ، وما توافر من أدوات وسبل استخدامها المناسب ، والطرق العلمية والمنهجية والمعرفية المنتظمة ، لابتكار أدوات ووسائل جديدة متطورة ومطورة تستهدف تمكين الإنسان من السيطرة المستمرة على الطبيعة والكون ، والاستخدام الأمثل لكل القدرات والإمكانات ، بسرعة أكبر وجودة شاملة أفضل وإنتاج أوفر ، وبكلفة أقل ، وبوسيلة أنسب لتطبيق الابتكارات ، لإنتاج أدوات معينة أو القيام بمهام محددة ، من أجل إيجاد حلول علمية للمشكلات التي يواجهها الإنسان ، ومنها الثورة التكنولوجية التي توجد وسائل إنتاج جديدة في المجالات كافة ، وخصوصا المعلومات والاتصالات ..

وما الإنترنت وتعدد وسعة المواقع فيه ، إلا أفضل قنوات اتصالات معاصرة ، فيها الخزين الكمي الهائل من المعلومات ، المؤثر على كل أطراف العمليات الحياتية ، ومنها كل أنشطة المشاريع والمؤسسات الإنتاجية للسلع والخدمات ، ليشمل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والمحيط الخارجي ، الذي يشمل مصادر التمويل وحتى القنوات التسويقية ، وامتداده للمعلومات المرتدة وسبل الاستفادة منها ، وهو ما انجز حتى على مؤثرات الفضاء الخارجي ..

وما المعلومات والبيانات وتصنيعها وبيعها ، إلا جانب آخر مهم في منظومة التطور العالمي الممتد على طبيعة ومستوى الأداء ومستوى سلامته من الانحراف ..

١ - عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود / المصدر السابق / ص ١١٣ - ١١٤ .
٢ - راجع : د. هاشم حسين ناصر المحنك / إدارة الإنتاج (إدارة العمليات) / دار أبناء للطباعة والنشر / النجف الأشرف - العراق / ط ١ / ٢٠٠٦ / ص ١٨٦ - ١٨٩ .

وما انعكاساته ومؤثراته وتأثيراته ، إلا ليكون بمفهوم مؤثرات العولمة وحركة التطور المتسارعة والمتلاحقة في منظومة الجودة والأداء العالي ، ومنه ما يلاقى من تحديات الفساد الإداري المؤثر بشكل خطر على مختلف الإستراتيجيات التنموية حتى على المستوى الواسع الدولي ..

وللتكنولوجيا والمنظمات الفاعلة في الشفافية ، أهمية كبيرة في التحديد والحصر والمعالجة والوقاية من الفساد الإداري ، وما يخلقه من إرباك للأداء والقدرات والمواهب والإبداعات وانسيابية الأعمال وهندسة وإعادة هندسة تنميتها ..

لذا كان لكل تطور فاتورة من التضحيات والمعوقات والتحديات الخطرة المهددة للسلم الإقليمي والعالمي ..

وبالمقابل ما كان من مترتبات التعاون الدولي ، ومنه التحديات لمعالجة وتقليص الفجوة والهوة الكبيرة بين الشمال والجنوب للككرة الأرضية من جهة ، وما يترتب على الدول المتخلفة والدول النامية ..

وبطبيعة الحال هذا يشمل امتلاك رؤوس الأموال وطريقة استثمارها ومصادر التمويل ، ومستوى القيود المترتبة عليها ، ومدى امتلاك التكنولوجيا المتطورة ، وكيفية استخدامها في الأداء العالي التنموي ، والحيلولة دون دخول وتفشّي ما يشجع على التنظير وسلبية ثقافة الفساد الإداري والمالي والسياسي ..

وما وصلت بشكل عام إليه الدول المتقدمة من الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ، بما فيه الاستخدام الذكي ، إلا السبيل الأمثل لعدم الاحتكاك المباشر بين المنتج للخدمة والسلعة ، والمستفيد والمستهلك لها ، وسبيل تخطى كل الروتين ، واختزال الوقت والحركة وحركية التنمية والتقدم

الذكي المبدع ، وبدوره كان السبيل لنجاح الأداء العالي ودقته
للحد من الفساد الإداري ..

لذا نرى بسبب محدودية ما تمتلكه الدول المتخلفة والنامية
وافتقارها لمقومات النزاهة ، جعلتها على رأس قائمة الفساد الإداري
والمالي والسياسي ..

ومن هذه الدول ذات البيئة الخصبة ، العراق المتقدم على
أقرانه بالفساد الإداري والمالي والسياسي ، وذلك لوجود الحاضنة
والسبل الكفيلة في استفحاله ..

والسبب الرئيسي في عدم القدرة على علاجه بشكل فاعل
وناجح وأكيد ، لاستشرائه ضمن أعلى المستويات ..

وأيضاً سبب من هذه الأسباب هو عدم الاستخدام الإيجابي
الأمثل للتكنولوجيا المعاصرة والتي تجعل من احتكاك المواطن
بالموظف والمسؤول ، وتواصل الحاجة بالتخلف إلى الاحتكاك
السلبى والمستمر ..

وما يعوق مثل هكذا أشخاص عن مسيرة التقدم ، هو ما نراه
مستشري في بعض الجامعات ، التي من المفترض أن تكون قدوة في
الشفافية والنزاهة ، والمفروض أن يكون جزء من برامجها التربوية
والتعليمية وتطبيقاتها ؛ كأخلاق وقيم ومنافع تنموية مستدامة ..
ولا ننسى ما ينجر ذلك بشكل عام على ما يدخل ضمن
جوانب من السلطات القضائية والتشريعية والتنفيذية ..

ومنه ينجر على المؤسسات التربوية والتعليمية العراقية ،
وانعكاساتها على ما يتم من مخرجات خطيرة على العملية
التنموية ، لاستعدادها بشكل وبأخر لارتكاب جرائم الفساد
الإداري والمالي والسياسي ، وذلك لمحدودية الاهتمام والتركيز
الفعلى والميداني على (أخلاقيات العمل والحس الوطني) ..

ومنه ما يتعلق بأخلاقيات استعمال التكنولوجيا وأخلاقيات الأداء الإداري والتعليمي وتحمل المسؤولية في البناء والتطوير، وامتداده على مستوى ثقافة روح المواطنة، ومستوى ما يترتب عليه من المساواة والعدالة، للحيلولة دون انزلاق الشباب أو المخرجات الفتية للجامعات ..

وما رأيته ميدانيا في (بعض) الجامعات، هناك الضغوطات على الطالب والتدريسي الموهوب والمبدع النزيه من قبل بعض الجهات التعليمية وذوو النفوذ الإداري، حتى يصل التهديد لهدر حقه الطالب في النجاح، وهو خير نذير على تحديات الفساد الإداري واستفحاله ..

وللابتعاد عن تحدي العواطف والتعصب، لابد من معالجات جذرية، بالتزامن مع بث ضرورة التغيير المواقب لما يحصل في الدول المتقدمة، الذي يتعدى فيها التعليم نظام الكتاب المفتوح، إلى منظومة العالم المفتوح عبر التكنولوجيا والاتصالات المتطورة، وكيفية استثمارها الأخلاقي الفاعل؛ المادي وغير المادي والنفسي والبشري ..

ومنه تطبيقات النزاهة في التقييم المهني ومنح الشهادات الأكاديمية الأولية والعليا في ضوء القدرات والآثار العلمية، بلا محاباة ولا تمييز، وهو عرف أكاديمي قديم، لحماية المواهب والإبداع والقدرات العلمية والبحثية، واستثمارها على أكمل وأتم وجه ممكن ..

وهو سبيل لحفز الأداء العالي بلا قيود روتينية مبنية على ورقة الشهادة، التي بعموميتها ربما لا تجدي نفعا في البحث والإبداع والأمانة العلمية والعطاء العلمي ..

وهنا لابد من إعادة هندسة قدرات وثقافة الكادر التدريسي، بحيث يتقبل التغيير الإيجابي، المثمر عليه وعلى

المؤسسات التعليمية والتربوية ، وعلى المخرجات التي تدخل لسوق العمل ، والمؤثرة بشكل فاعل وإستراتيجي على مستقبل التنمية والتطوير الوطني ..

كأن تستخدم تكنولوجيا تتلائم مع القدرات المتوافرة ، بالتزامن مع التدريب على التكنولوجيا الأكثر تطوراً ، والمواكبة للتغيرات التكنولوجية العالمية المتقدمة ..

وكما هو في العالم المتقدم ، نرى الاهتمام بحقوق الإنسان وتطبيقات أخلاقيات العمل واستثمار الوظيفة التكنولوجية بمفاهيم إنسانية عالية ، ليكون العمل مبني بوعي على أسس إستراتيجية منظومة هندسة الأداء العالي – التكنولوجي الفاعل بقدراته الذكية ونتائجه الباهرة ..

ثانياً : القوة والحزم

بين الأداء العالي وتحديات الفساد الإداري

ويظهر جانب آخر ، لا بد من بيانه في سياق هذه الدراسة ، ليتكامل المحتوى ، ألا وهو فهم واستيعاب متطلبات وتطبيقات مبدأ (قوة الحزم) في الإدارة والسلوك الإداري والتنظيمي .. وبهذا فإن القوة تأتي بمحتوى وفلسفة وإستراتيجية وخطط وتطبيق على أوجه :

¹ - راجع مثلاً : Viardot, Eric / Successful Marketing Strategy For High – Tech Firm / 3ed Ed., Artech House Boston – London, 2004 .

² - راجع : Haag , Stephen & others / Management information systems ; for the information age / 6th edition / McGraw-Hill Higher Education / Now York / Americas / 2007 .

- أحدهما يتجه بمحتوى وأداء إنساني ببناء لمشاريع الحياة ،
باستراتيجية متكاملة الأدوات والمنظومة الفكرية
والمعلوماتية والإبداعية والعلمية والمعرفية ، وما يسهم به
ذوو الخبرة والدراية ، وباستثمار الأدوار المتوافرة والمواهب
والقدرات البشرية ..

وما يترتب عليها من هندستها المادية وغير المادية
والنفسية والسلوكية ، وما يترتب عليها في التخطيط
وصنع واتخاذ القرارات ، ومواكبة كل تغير وتغيير ونمو
وتطور وابتكارات ..

وتلك المواكبة لما يتجه به لإعادة هندسة كل
مكونات المشروع وأنشطتها ، أو على مستوى مجموعة
مشاريع ، ومنه إعادة هندسة الموارد والطاقات البشرية
وانسيابيتها وفعاليتها ، وما مطلوب من مرونة ..

ومن تكاملية ذلك ينطلق التنفيذ والتطبيق
بالتنظيم والتنسيق الإداري ، وبسلوكيات تقويمية مثمرة
بمحرك الخطط والقرارات والتعليمات والقوانين واللوائح ،
وما يواكبه أولاً بأول من مطابقة المخطط والمنفذ ، والنتائج
المتحققة من ؛ النتاج المعلوماتي وصناعته ، والمؤشرات
الفكرية والعلمية والمعرفية ، وبعمومية الإنتاج السلعي
والخدمي ..

- وثانيهما القوة التي يحركها المنطق والمنطلق بالمنهج
التخطيطي والتنفيذي المتمثل بفلسفة وإيديولوجية
القبضة الحديدية ؛ في الإدارة والتنظيم والسياسة
والتعليمات واللوائح والقوانين وما شاكلها ، وتكون
القوة ليست من منطلق البناء بكل أبعادها ، بل من منطلق

ومنطق التدمير للقدرات والدواخل البشرية ، والسيطرة عليها بإستراتيجية الظلم والطغيان والجبروت ، فيقتلون ويستحيون ويستحلون بملوث الفكر والبناء اللاسوي للنفس ومنحرف السلوك ، وصفة التدمير يتمثل بشكل داخلي وليس ظاهري ، بمعنى آخر تنظير وتطبيق على منهج وتنفيذ الطاغية والدكتاتورية والبيروقراطية ..

- الثالث يجمع ويتذبذب بين الأمرين ، وبنسب متفاوتة ، وقد يشترك المكر والخداع ، وما يترتب من الغدر والضحايا في هذا الاتجاه ..

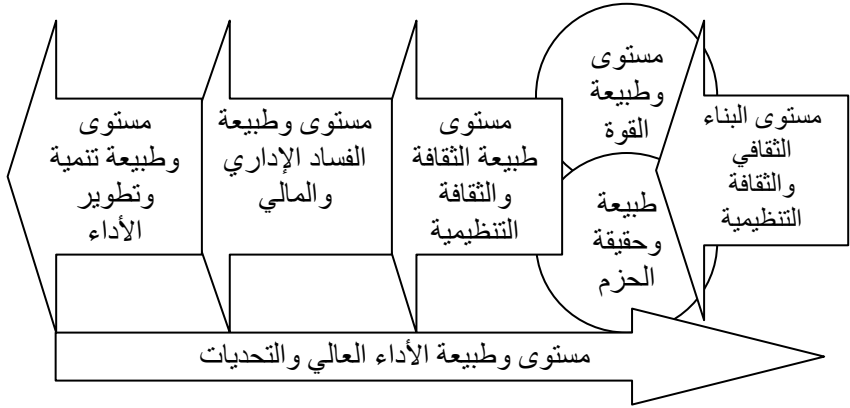
- والرابع القوة فيما يتعلق بتماسك ذات الإستراتيجية ، والتكوين البيئي الداخلي للمشروع ؛ المادي والمعنوي والنفسي والبشري ، بما فيه رأس المال المعرفي والعلمي ، من القوة والضعف ، وما يحيط بها من بيئة خارجية يتوافر فيها الفرص ، ومخاطر التحديات ، واستثمارها للقوة - الفرص في النفع العام ..

ويمكن أن يكون بدور كل هذه الاتجاهات في الأداء وطبيعة ومستوى الأداء ، ونتائجها في الجودة وطبيعة ومستوى الجودة ..

أو أن يبنى عليه الفساد بكل أنواعه واتجاهاته ، ومنه ما يتعلق في الفساد الإداري والمالي والسياسي ، وطبيعة ومستوى هذا الفساد ..

وهنا يظهر ما يوازي القوة النفعية البنائية البناءة ويتكامل معها ، ألا وهو الحزم في الإدارة والتنظيم على أساس المتابعة والتقويم ، وتقويم السلوك التنظيمي والإداري والتنفيذي ، والمتابعة التنموية والتطويرية ..

وبهذا ممكن أن يكون الحزم محجّم للفساد الإداري والتنظيمي مع تنمية وتطوير الأداء والأداء العالي ، لينتج عنه استقامة سلوك ، وجودة أداء ..
وبهذا يمكن توضيح جوانب رئيسية من خلال المخطط المبسط الآتي :



مخطط (٤) يبين طبيعة ومستوى المنظومة الإستراتيجية التنظيمية

وبطبيعة الحال ، يكمن الفساد الإداري والمالي في الأداء الوظيفي ، ومن صورهِ الميدانية ؛ الرشوة والابتزاز واستغلال النفوذ العام للخاص ، وجانب منه يظهر كمؤشر ضمن مستوى الجودة ، وربما من خلال مستوى الأداء العالي يكشف الحقائق العملية للصالح والنزاهة أو الفساد الإداري ..

ومن جهة أخرى ، الاختلافات بين المسؤوليات والواجبات داخل المستويات الإدارية ؛ التخطيطية منها والتنفيذية ، الفنية وغير الفنية ، وحتى قد يتعدى ذلك إلى الاختلاف بين مشروع وأخر في

ذات المستوى الوظيفي ، لما تختلف في استخدام الأدوات والمعدات والأجهزة ومستوى تطورها وأسلوب استخدامها الإبداعي والمعرفي والموقفى ، ومدى تجاوب واستيعاب وقدرات واستعدادات الموارد البشرية ، كل في موقعه واتصالاته وعلاقاته الرسمية وغير الرسمية ..

وهنا مما يظهر مستوى الثقافة التنظيمية ، ومدى المرونة والفاعلية والانسيابية لإدارة الأداء Performance Management ، وطريقة إدارة الموارد غير الملموسة Intangible Resources والذي يدعمه دقة وتكاملية وصف الوظيفة ، وما ينجم عنه من مواصفات الوظيفة ، ليكون الشخص المناسب في المكان المناسب والتوقيت المناسب والموقف المناسب ، وبدوره الداعم لتخطيط قوة العمل Workforce Planning ..

وكل ذلك وغيره ، يحدد مستوى ومعيار انحراف السلوك التنظيمي Organization Behavior ، ومنه الحد من الاتجاه صوب مسببات الفساد الإداري والمالي ، ومستوى تعزيز الثقافة التنظيمية ، ويعني الاستمرارية بوضوح الرؤيا والرسالة والأهداف والغايات ، واستمرارية التكامل التنفيذي والتكتيكي والاستراتيجي ..

ثالثاً : تقويم الأداء العالي والحماية من الفساد الإداري

بعدما تبين بشكل مختصر، مدى تباين فلسفة ومفهوم القوة والحزم، ومؤشرات تأثيرهما وموقعهما بين الأداء العالي والفساد الإداري ..

نشعر في تناول موضوع، يلقي الضوء وينبدي الرأي الميداني، ألا وهو تقويم الأداء والأداء العالي High Performance الذي يعد من الأمور المهمة المعتمدة في التنمية المستدامة لبيئة المشروع الداخلية والبيئة المحيطة والخارجية له، ومنه ما يمكن أن يتحقق ميدانياً، بالحماية والوقاية من الفساد الإداري والمالي .. وبهذا يتطلب سبق القول، بأنه لا بد من أن يتم التمييز بين استعمالات التقييم والتقويم، حيث يتلزم:

- التقييم مع (الوظائف)، والتقييم يتجه بالوظائف باتجاه تقدير القيمة المادية والمعنوية النسبية، وظروف العمل والبيئة، ويكون وصف الوظيفة التي تتعلق بالوظيفة ذاتها أو موقعها، ومواصفاتها التي تتعلق بشاغل الوظيفة ومؤهلاته وما يتطلب منه بالتوازي والتوازن والعدالة والمساواة والكفاية Efficiency وما يكاملها، وبها يتم تحديد الأجور والرواتب من خلال أعباء الوظائف والأعمال،

¹ - راجع مثلاً : د. هاشم حسين ناصر المحنك / نظام تصميم العمل وتقويم الأداء / مطبعة القضاء / ١ ط / ١٩٨٧ النجف الأشرف - العراق / ص ٢٦ - ٣٩ .

- Dess, Gregory G. & Others / Strategic Management ; creating competitive advantages / 3ed edition / McGraw-Hill Higher Education / Now York / Americas / 2007 .

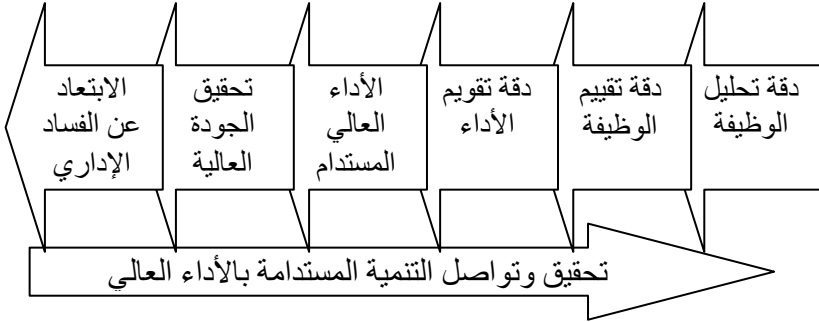
وقيمة هذه الأعباء جغرافيا ، وقدرات وجودة أعمال العامل
أو المزاو للعمل ..

- أما التقويم يتلازم مع (الأداء) ، ودليله مدى مطابقتة ؛ الخط
البياني للمخطط له ، والخط البياني لما تم ويتم أداءه
وتنفيذه فعلا من الأعمال ، ومنه يكون تقدير الأداء ، وما
يترتب عليه من مستقبل واستراتيجيات ، وما يكون عليه
من تحقيق الأهداف ، وتحسين الأداء الأني والمستقبلي ، وما
يترتب عليه من تطوير وتنمية القابليات ..

ودقة معرفة ما تقدم ، وكيفية التعامل معه ، يحقق مفتاح
معرفة تحليل الوظيفة ، السابق للتقييم والتقويم ، ومنه وصف
ومواصفات الوظيفة من حيث الوظيفة وشاغل الوظيفة الذي يحقق
تنفيذ ما مخطط له بأداء واجبات الوظيفة ، ومنه ما يتعلق بتقييم
الوظيفة ، ويعقبه تقويم الأداء ، وجودته في الأداء العالي ، ومنه ما
يتواصل بالوقاية التقويمية للابتعاد عن الفساد بكل أشكاله ،
ومنه الفساد الإداري والمالي وتوابعهما وما يترتب عليه بشكل
مباشر وغير مباشر ..

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط الآتي :

١ - د. هاشم حسين ناصر المحنك / المصدر السابق / ص ٤١ - ٥١ .



مخطط (٥) يبين التقييم والتقويم والجودة بين الأداء العالي وتحديات الفساد الإداري

ومما يدل على قدرة المشروع بمنظور استراتيجي ، هو ما يتحقق من الأداء العالي وأثاره المادية في جودة وكمية الإنتاج ، وما يتحقق من مؤشرات القيمة المستدامة ، ومؤشرات دورة حياة المشروع من خلال المنتج وتمسك المستهلك واستمراره على طلبه ، وما يمكن تحقيقه من مستوى إشباعي مستدام ..

ويعني استمرارية مستوى الحصة السوقية تصاعديا ، أو على أقل تقدير البقاء أو الحفاظ على مستوى حصة البيع للمشروع ، سواء كانت منتوجاته سلع أو خدمات ..

وهو ما يتجلى بشكل واضح في مستوى الربحية ، وما يحققه من إستراتيجية النمو في الأرباح والمستوى العالي من الإنتاجية - الجودة ، والإنتاجية - الكمية ، وتحسين المشروع بشكله المستدام على الصعيد الذاتي والبيئي والموارد ..

وهنا يلعب الدور الكبير ، كل ما يتحقق من فهم وإدراك أنظمة عمل الأداء العالي ، وما يتطلب من استدامة وهندسة وإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية ، وما يتطلب من كسب تأثير دمج ممارسات عمل الأداء العالي الفعال ..

وبهذا فإن إدارة التغيير Change Management تكون على وفق ما يتم التخطيط له ، واستثمار مضايمين قوة البيئة الداخلية ، وما يمتاز به المشروع على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي .. وما يتطلب من إدامة معلومات المعرفة Knowledge والبنية التحتية الثقافية Cultural Infrastructure التي تدعم مراحل الإصلاح Reform وما يدعمها من المساءلة Accountability والمراقبة والتدقيق Check and Balance ..

وأيضاً مما يدعم الأداء العالي ، الحماية من الفساد الإداري ، وذلك مثلاً بما يتم وضعه من نظام المكافآت Reward System المناسبة والعادلة ، بشقيه المادي والمعنوي ..

رابعاً : إعادة هندسة الأعمال لتحسين الأداء

مؤشرات وطبيعة الأداء هي عديدة ومتنوعة ، فهي تدخل ضمن ؛ الكمية والتوقيت والجودة ، وحالة الرضى لكل المعنيين بالأداء والنتائج وانعكاساته ، بشكل مباشر وغير مباشر ..

ويبدأ الأداء ما قبل التخطيط مروراً بالمدخلات والعمليات الإنتاجية والمخرجات وما يترتب عليه من رضى الزبون والتصاقه وتمسكه ، وعدم التفريط بشكل هيئ ويسير بسمعة ومستقبل الماركة التجارية ..

وبهذا تكون متطلبات الأداء العالي ، والسيطرة على ما يحقق الانسيابية المناسبة والمطلوبة والحماية من الانحرافات ومنها الحماية من الفساد الإداري وما يؤهل لذلك ..

ويلعب فهم الذات السلوكية – البشرية ، للوصول إلى المحتوى البنائي للفلسفة الإدارية ، ثم المحتوى التفصيلي للأعمال

ومحتوى المسؤوليات والحقوق والواجبات ، وما يترتب على أساسها التخصص وتقسيم العمل ، ووضوح ما يترتب عليه من الأعمال ، والأدوار وتبادل الأدوار ، باستيعاب وكفاءة عالية ..

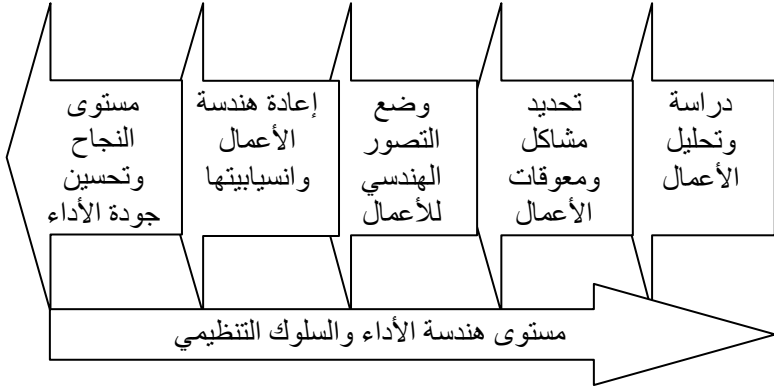
وهنا تظهر هندسة تحليل الأعمال ، بمختلف متطلباتها التكاملية ، ومنه الاتجاه لتحديد المشاكل وما ينجم من خلل ومعوقات واختناقات ، ودقة ما يمكن عمله من علاجات وإعادة هندسة الأعمال الملائمة والمستمرة مع كل تغيير للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومكوناتها المنظورة وغير المنظورة ، ويعاملها المستقلة والتابعة ..

وأثارها تظهر على مستوى نتائجه الفاعلة والناجحة والدقيقة ، وتتجه بما يتحقق من استيعاب وتحسين الأداء والأداء العالي ، المحقق للكمية ، وما يتطلبه من معايير الجودة المطلوب في الأعمال ..

وعند وضوحها يتضح مستوى القصور في أي مفصل من مفاصل الأعمال ، ويتضح الخلل المقصود وغير المقصود ، ومنه ما يتعلق الفساد الإداري وتحدياته ..

وبهذا يمكن وضع مخطط توضيحي مبسط ومختصر ، لبيان ذلك :

¹ - راجع : Wit, Bob De & Meyer, Ron / Strategy ; process, content, Context / 2nd Ed., Typeset By J & L Compositions, Filey, North Yorkshire, 2002.

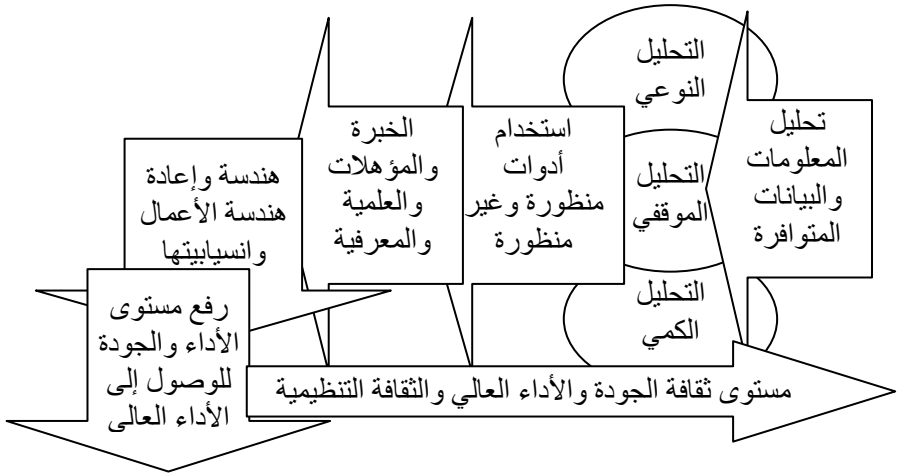


مخطط (٦) يبين منظومة مبسطة ومختصرة لفلسفة إعادة هندسة الأعمال

وبطبيعة الحال فإن أهمية إعادة هندسة كل نشاط أو عمل ، هو حماية للموارد البشرية والجودة والأداء القويم ، والوصول للانسيابية المناسبة والأداء المناسب وما يكاملها ..
ومنه تحقيق ما يمكن تحقيقه من الاتجاه لتحسين الأداء ،
ومنه الوصول للأداء العالي المطلوب والمخطط له ، والمحقق لأدق
السبل للوصول إلى الأهداف المرسومة على وفق الخطط واستمرارية
الأعمال ..

ويسهم التحليل النوعي Qualitative Analysis والتحليل
الكمي Quantitative Analysis وما يكاملهما من التحليل
الموقفي وتحليل المعلومات والبيانات المتوافرة ، وما يمتلك من أدوات
منظورة وغير منظورة ، بما فيها الخبرات والمؤهلات وحماية
الإبداعات والمواهب ، وإدامة المكونات العلمية والمعرفية ، وهندسة
إعادة هندسة الأعمال وانسيابيتها ..

وكل ذلك وغيره ، له أهمية لرفع مستوى الجودة والأداء وتحسين الأداء ، وتطوير ونمو مستوى الأداء ، ليكون بأعلى مستوى ممكن ، يتلائم مع متطلبات الأعمال ومجرياتها وانسيابيتها ، بكل فاعلية ومرونة مثمرة .. ويمكن بيانه بشكل مختصر ، على وفق منظومة الحماية من ظهور الفساد الإداري والمالي ، والوقاية من تهديدات انخفاض مستوى الأداء ، وكالاتي :



مخطط (٧) يبين الوقاية والعلاج من الفساد الإداري وانخفاض مستوى الأداء والجودة

^١ - راجع : Russell , Roberta S. & Taylor , Bernard w. / " Operations Management ; focusing on quality and competitiveness " / prentice Hall. Inc., New Jersey, 1998 .

وبطبيعة الحال ، يتضح ما تضيف عملية إعادة الهندسة على الأعمال ، وتبسيط فهمها ، وما يتحقق من الوضوح والشفافية ، حينما لا يمكن فيها تجاوز التعليمات واللوائح والقوانين ..
وحينها لا يمكن استغلال النفوذ في أي مستوى ، ومن خلالها يمكن الابتعاد به عن الروتين ومسبباته ، وما يسببه من الصراعات السلبية ..

وإن ظهر فيمكن لإدارة الصراع والأزمات أن تتعامل معها بشكل علاجي ووقائي ، والحماية من تفاقم النتائج السلبية ، والحماية من انحراف مسيرة الأعمال ، ويعني تجاوز الفساد الإداري ، أو تجاوز ظهور الفجوات المؤدية للفساد الإداري ..

وكل ذلك يمكن الاستفادة منه في إعادة هندسة الأعمال للمؤسسات والمشاريع ، ومنها الجامعات العراقية ووزارة التعليم العالي ..

وتتعدد علاجاتها فمنها ما يتعلق بالجوانب الإدارية وغير الإدارية ، والفنية وغير الفنية ، والتعلمية والتربوية والتعليمية ، وتطوير وإدارة الذات ، وتطوير القدرات والتدريب ..

ومنه ما يتطلب من دراسات وتحليل وابتكارات ، وما يتطلبه من دراسة السوق والمنتج ، كسلع أو خدمات أو موارد بشرية ذات قدرات عالية لأداء عالٍ للأعمال ، والاهتمام بالثقافة التنظيمية وبناء حب الانتماء للمشروع ..

ومنه ما يكامله ويتطلبه من التحليل والتقييم والتقويم ، لرفع مستوى وجودة المخرجات (الخرجين) من الجامعات والمعاهد ، الذين هم دعامة التطور الوطني والتنمية المستدامة ..

وعموما ، ربما يعقب الأداء العالي ، الأداء العالي الذكي ومن مجريات تطبيقاته ، استخدام أحدث الأساليب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للوصول إلى الأهداف المرسومة ، بما فيه تحسين

الأساليب والتأهيل المواكب للتطورات في مجال الأداء العالي والأداء العالي الذكي ، لرفع كفاءة العمل والأداء الإداري ، والمشاركة في التخطيط الإستراتيجي وصنع واتخاذ القرارات والتطبيقات الذكية ، وما يتحقق من ثقافة التعلم الذاتي المستمر ، وبقيادة ذاتية ذكية ، وما يدعمه من قدرات الموهوب والمبتكر والمبدع ، وبمعايير الذكاء السلوكي - الأخلاقي ..

وهو بحد ذاته ، يحقق وضوح مسيرة التخطيط - التنفيذ ، وتفصيله الأدائية الذي يفرزه التقييم الوظيفي الذكي والتقويم الأدائي الذكي ..

ومنه يتم الدعم للنزاهة بمحفزاتها الذاتية ، والسيطرة على مشكلة وربما أزمة الفساد الإداري والمالي ومعالجته والوقاية منه بشكل ذكي ومستمر ..

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

بعد استعراضنا من خلال المباحث المتقدمة ، لجانبى الأداء العالى وتحديات الفساد الإدارى ، وجوانب من موضوعات ذات علاقة بهما ، سيتم بيان ما نخلص إليه بالآتى :

أولاً : الاستنتاجات .

ثانياً : التوصيات والمقترحات .

أولاً : الاستنتاجات :

ومما تقدم من الدراسة المقتضية ، لابد من وضع خلاصة لها ، تتمثل بالاستنتاجات ، للوصول من خلالها إلى التوصيات والمقترحات ، للإفادة منها في علاج موضوع مهم وحساس ، لتنمية وتطوير جانب الأداء ، والوصول به إلى مرحلة متقدمة للأداء العالى ، بما يخدم ظهور الأداء العالى الذكى ..

ومنه ما يتطلب الوقاية والعلاج من مشكلة طالما عانت وتعاني منها الشعوب والدول والحضارات ، ألا وهو الفساد ومنه الفساد الإدارى والمالى ..

واستخلاصاً ؛ يمكن وضع من بين أهم الاستنتاجات الآتى :

١- جانب من دعائم الأداء العالي ، المنظومة المعرفية ، وهي المرحلة المتقدمة التي تعقب كنتاج وتتكامل مع العلم ، وتكون السبيل لاتساع آفاق الفكر ، والداعمة للجوانب التخطيطية والتنفيذية ..

ولأهمية المعرفة في المنظور الحديث ، أصبح رأس مال الإستراتيجي لبقاء المشروع ضمن البيئة والسوق ، ويتم استثمار الفرص برأس المال المعرفي ، وبه يتم رفع مستوى العائدات المستدامة ليصل المشروع إلى المستوى الريادي في الاستثمار ..

٢- أهمية بناء إستراتيجية المشروع على وفق متطلبات التنمية المستدامة المبني على رأس المال المعرفي ، ويكون استدامته بالمواهب والابتكارات والاختراعات والقدرات العقلية العالية المبدعة والدافعة لعجلة التقدم ..

٣- مؤدى التفكير الإبداعي هو الأداء العالي المستدام ، لاستثمار قوة المشروع المتمثل في بيئته الداخلية ، وحمايته من الضعف ، ومنه استثمار الفرص المواتية في البيئة الخارجية ، والحماية من التهديدات والتحديات والمخاطر ، ومنه الاهتمام بالتفكير الإبداعي - الأدائي ، كبعد من الأبعاد الداعمة لصياغة الإستراتيجيات ، وبذلك فهو واحد من المعايير المترتبة عليه النجاحات والتفوق التنافسي ..

٤- التفكير الإبداعي يدخل ضمن المستويات المختلفة من التخطيطية والتنفيذية ، الإدارية والهندسية والفنية ، ولذا لا يمكن أن ينفصل عن ميزته في الابتكار ، والوصول لأساليب الأداء العالي ، والأداء العالي المستدام ، ويكون على مستوى ؛ المشروع ، والوحدات ، والوظائف ..

٥- الحلقة المهمة للتفكير الإبداعي والأداء العالي ، هي ما متوافر من معلومات وبيانات وتكنولوجيا المعلومات ، وذلك يخدم وجودتها وكمياتها وتخصصاتها ، وما يلائم بالتوقيت والمكان والمواقف ، القفزات الإبداعية للتفكير ، بجانبه النظري والتطبيقي ..

٦- المخاطر والتهديدات والتحديات التي تحيق بالتفكير الإبداعي ، تنجم عن عوامل بشرية وفنية وتقنية ، كما هو عليه موقف وسلوك الرئيس الأعلى وما دونه من القوى العاملة ، اتجاه المتميز بقدراته الإبداعية ، وما تتوافر من تكنولوجيا متطورة ..

٧- يظهر أهمية التخصص وتقسيم العمل ، وأساليب الأداء الوظيفي المبني على وصف ومواصفات الوظيفة ، وما يحمله الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي ، وما يتعلق بالروتين الوظيفي والسلوك التنظيمي ، والحاجات والإشباع والعلاقات الإنسانية وعلاقات وأخلاقيات العمل والثقافة التنظيمية ، وذلك للوصول إلى ما يرفع من مستوى الأداء والجودة ، وما يتجاوز الفساد الإداري والمالي ..

٨- هناك أهمية للمعلومات والبيانات ومتطلبات استحداثها وبيان تخصصها ، وتصنيع المعلومات والبيانات على وفق التطورات التي تحدث في البيئة والعوامل البيئية وقدرات الموارد البشرية ومستوى إمكانية الإسهام في الجانب الإبداعي وتنمية المواهب ، وتنمية التفكير الإبداعي ، وما يؤدي للإسهام في الوعي الأدائي والأداء العالي ، وربما الوصول لميزة ؛ استدامة الأداء العالي الذكي ..

٩- ثقافة تبادل الأدوار ضمن المستويات التنظيمية ، بشكل ودي ونافع ومثمر ، الذي هو بدوره ، يحقق الابتعاد عن الفساد الإداري وصراعات المناصب ، وانعكاساته على مستوى الأداء ورفعته إلى مستوى الأداء العالي ..

١٠- أهمية التنمية الإدارية لإدارة التنمية ، لكونها واحدة من الأساليب في تنمية القدرات والمواهب والإبداعات المتنوعة ، بالتوازي مع متطلبات التدريب الآني والمستقبلي ..

١١- تتعدد مقومات تنمية الخيال وتنمية الإبداع ، والإبداع المستدام الفردي والجماعي ؛ منها توافر الجهة الحاضنة للإبداع التي يمكن من خلالها دراسة وفهم قدرات المبدع على أسس علمية ، وكيفية استثمار قدراته وصقلها ، وحتى عرضها على مختلف المستويات لرفع المستوى المعنوي ..

١٢- هناك أوجه للفساد الإداري والمالي والسياسي ، وخطورتها إذا كانت تكمن عند أصحاب النفوذ والقرار ، وذلك في استغلالهم ومصادرة نتاجات وجهود الغير ، وهدر الطاقات في العمل الروتيني وغيره ..

١٣- تضع الدول المتقدمة كل مبدع وموهوب في موقعه المناسب وتضع لهم المكانة الخاصة ، وتدعمهم ماديا ومعنويا وعلميا ومعرفيا ، وتوافر لهم كل سبل الحماية ، وتذليل الصعاب وما تواجههم من مشاكل ومعوقات خاصة بهم أو بالعمل ، وبناء أخلاقيات العمل وروح التعاون والعطاء والثقافة التنظيمية ، وتنمّي لدى أصحاب الكفاءات والقدرات الإبداعية حب الانتماء ، وهو ركن أساسي يدعم الأداء وجودته ..

١٤- تهتم الدول المتقدمة بإدارة الموهبة Talent Management ، وما يتطلبه من التركيز على الزبون ، بما فيه ما يتعلق بالمستهلك النهائي ، وهو ما يدعم الأداء العالي ، وسبل الارتقاء بالمبدع ، ويدعم وجود الدول الريادية ..

١٥- أهمية إعادة هندسة الوظائف داخل المشروع الذي مما يهدف للانسيابية والوضوح والشفافية ، ويؤدي إلى تحسين الأداء والحماية من الفساد الإداري ..

١٦- الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة التي تتبناها إدارة المعرفة المستدامة ، وذلك لكونها تعد عماد الاستراتيجيات ، وما يطرأ من متطلبات التكتيك - التنفيذ ، ومقتضيات التقويم المناسب للأداء ، ومتطلبات الوصول للأداء العالي ..

١٧- لا بد من معرفة سبل التفوق والتوازن بين التكنولوجيا المتطورة والمعرفية المتطورة والموارد البشرية ورأس المال المعرفي المستدام ، الداعم للأداء العالي والتميز بنتائجه ، وبالميزة التنافسية في بيئة الأعمال ..

١٨- إستراتيجية التنمية المستدامة والأداء المتميز العالي ، يلازم أحدهما الآخر ، وحينها توقف تسلسل الأساليب والعوامل المؤدية لظهور الفساد الإداري من أصغر وحدة منتجة إلى مستوى الدولة ، فالانسجام المتزامن بين محتوى التنمية والأداء طردي ..

فكلما كانت التنمية سليمة بمقوماتها ودقيقة الخطط والتنفيذ ، وبداعم الثقافة التنظيمية ، ارتفع مستوى الأداء وارتفع مستوى الجودة ، ويحد حراك الفساد الإداري بوضوح مسيرة العمل وسلامة الاتصالات والعلاقات الإنسانية ..

١٩- الاهتمام في الدول المتقدمة بالثقافة التنظيمية ، لتوضيح المؤشرات اللازمة بالمشروع ، وترسيخ وتعزيز أخلاقيات العمل – الأداء ، وبيان وتحليل ودراسة متغيرات البيئة ، والسيطرة على مشاكل الأعمال ، والاتجاه ببناء العلاقات الرسمية وغير الرسمية على أسس صحيحة ، وبدوره يتم التوجّه والتوجيه بوعي يسهم بالابتعاد عن الأزمات وكل انحراف مؤداه للفساد الإداري والمالي ..

٢٠- بنظرة ميدانية موضوعية في المجالات الإدارية في العراق ، نرى أن اتجاهات الإدارة ارتجالية ، وكأن الرئيس الأعلى هو صاحب دكان تجاري يعمل عنده مجموعة من العاملين ، وهو مما يعني عدم معرفته بمفهوم الإدارة Management ومتطلباتها ومقوماتها في التخصص وتقسيم العمل .. وعدم الاتجاه بمفهوم الإدارة المختصر : تنفيذ الأعمال المستمرة بوساطة الآخرين على وفق ما مخطط له ، للوصول إلى الأهداف المرسومة ..

وهو ما يؤثر على طبيعة وجودة الأداء ، وظهور الفساد الإداري بشكله الخطر ..

٢١- تأثير الإنترنت على كل أطراف العمليات الحياتية ، ومنها أنشطة المشاريع والمؤسسات الإنتاجية للسلع والخدمات ، ليشمل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، بما فيه مصادر التمويل وحتى القنوات التسويقية وامتداده للمعلومات المرتدة وسبل الإفادة منها ، وهو ما انجز بمؤثراته حتى على المشاريع والأنشطة ، ومنه على الأداء والعلاقات الإنسانية ..

٢٢- التكنولوجيا سلاح ذو حدين ، لكن لها أهمية كبيرة في التحديد والحصر والمعالجة والوقاية من الفساد الإداري ،

وتحديد كل ما يولده من إرباك للأداء والقدرات والمواهب والإبداعات وانسيابية الأعمال وهندسة وإعادة هندسة تنميتها ..

وما وصلت إليه الدول المتقدمة من الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ، والحكومة والإدارة الذكية ، إلا السبيل الأمثل لعدم الاحتكاك المباشر بين المنتج والمستفيد والمستهلك ، وسبيل تخطى الروتين ، واختزال الوقت والحركة ، واختزال حراك التنمية والتقدم المبدع ، وبدوره كان السبيل للأداء العالي والدقيق للحد من الفساد الإداري والمالي ..

٢٣- تظهر على رأس قائمة الفساد الإداري والمالي والسياسي ، هي الدول المتخلفة والنامية ، ومنها العراق المتقدم على أقرانه بالفساد الإداري ، لوجود الحاضنة والسبيل الكفيلة في استفحاله وعدم القدرة على علاجه بشكل موضوعي وفاعل وناجح وأكيد ، وواحد من هذه الأسباب هو عدم استخدام التكنولوجيا المعاصرة التي تقلل من احتكاك المواطن بالموظف وحماية الطرفين ..

٢٤- ما يخص التربية والتعليم ، يتطلب إعادة هندسة قدرات وثقافة الكادر التدريسي ، بحيث يتقبل التغيير الإيجابي المثمر عليه وعلى المؤسسات التعليمية والتربوية ، وعلى المخرجات التي تدخل إلى سوق العمل ، والمؤثرة بشكل فاعل وإستراتيجي على مستقبل التنمية واستقامة التطوير ..

٢٥- أهمية وضوح المسؤوليات والصلاحيات والتخصص وتقسيم العمل ، لتكون الدقة في تقويم الأداء والأداء العالي High

Performance الذي يعد من الأمور المهمة المعتمدة في التنمية المستدامة ، ومنه يتحقق ميدانيا ، الحماية والوقاية من الفساد الإداري والمالي ، وأن يتم التمييز بين استعمالات التقييم والتقويم لبناء نظام العدالة والمساواة والتكافؤ ..

٢٦- ما يدل على قدرة المشروع بمنظور استراتيجي ، هو ما يتحقق من الأداء العالي وأثاره المادية في جودة وكمية الإنتاج ، وما يتحقق من مؤشرات القيمة المستدامة ، ومؤشر دورة حياة المشروع من خلال ؛ المنتج وتمسك المستهلك بماركته ، وما يمكن تحقيقه من مستوى إشباعي ..

٢٧- لابد من وجود إدارة التغيير على وفق ما يتم التخطيط له واستثمار قوة ما يمتاز به المشروع على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي ، وما يتطلب من إدامة معلومات المعرفة والبنية التحتية الثقافية التي تدعم مراحل الإصلاح وما يدعمها من المساءلة والمراقبة والتدقيق ، وهو ما يدعم الأداء العالي ، والحماية من الفساد الإداري ..

٢٨- أهمية تحليل الأعمال وهندستها ، وتوقيت إعادة هندستها ، يدعم التوجه في تحديد المشاكل وما ينجم من فجوات واختناقات وفساد إداري ومالي ، وما يحدث من خلل ومعوقات ..

ودقة المعالجة مع كل تغيير للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، هو حماية للجودة والوصول للأداء العالي المطلوب المتواصل والمخطط له ، والمحقق لأدق السبل للوصول إلى الأهداف المرسومة واستمرارية الأعمال ، وكل ذلك ممكن أن تستفيد منه المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها الجامعات والمعاهد ..

ثانياً : التوصيات والمقترحات :

وبعد أن تم تحديد جوانب من بين أهم الاستنتاجات ، تطلب في ضوءه ، تحديد ما يسع من التوصيات والمقترحات ، وهي كالآتي :

١. الاهتمام بالثقافة التنظيمية لدى المؤسسات والمشاريع المختلفة والمتنوعة ، ومنها التربوية والتعليمية ، وتقدمها بالاهتمام الجامعات العراقية ، بما تمتلكه من موارد بشرية ومستوى من القدرات التقنية ..

٢. الاهتمام بكل موهوب ومبدع ، ووضع لهم برامج واعتناء خاص ، تبعدهم فيه المؤسسات والمشاريع عن الروتين وسلسلة المراجع ، وبالأخص الجامعات وما تتطلبه من كادر نوعي مبدع ومتميز بمواهبه ، وتجاوز حاجز وروتين الشهادة ، وذلك لحماية المبدع والموهوب وتنمية قدراته ، ومنحه شهادة أكاديمية دون المرور بالروتين التعليمي وما يواجهه من بعض مشاكل الفساد الإداري والتعليمي الذي يفقد الجامعات والدولة منافع هذه الشريحة المتميزة ، لكونهم هم مستقبل البلاد ..

٣. بناء فلسفة الإدارة المعاصرة واضحة ، ركيزتها الإستراتيجية ، وذلك بتعاظم قوة المشروع واستثمار الفرص المواثية له في مجاله التسويقي ، ويشمل المؤسسات التربوية والتعليمية ؛ ومنها الجامعات والمعاهد ، بما فيها الدراسات الأولية والدراسات العليا ، لرفع مستوى الأداء ، بجودة وكم المعلومات الحديثة والفاعلة والمرنة والمتنوعة في استخداماتها ، ومدى قدرات التدريسي في إيصال المعلومة بدقة مفاهيمها ، ومدى قابلية ومواهب وإبداعات متلقي

المعلومات في استثمارها ميدانيا بالمكان والتوقيت والموقف المطلوب ليحقق الأداء العالي ..

٤. يتطلب من المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات ، الاعتناء باختيار الكادر التدريسي على أساس القابلية العالية الأداء والمعلومات المتواصل بتحديثها ، بما فيه استخدام قنوات متعددة ومتطور يبدأ من الكتاب الإلكتروني حتى قنوات مصادر المعلومات ، ومنها الانترنت ، ويبقى المحور الفاعل والإستراتيجي في كل الأحوال ، هو التدريسي وقدراته ..

٥. لبناء منظومة الأداء العالي العلمي ، لابد من قيام مراكز تضم النخبة من الكادر التدريسي وغير التدريسي المشهود لهم بالخبرة والنزاهة ، دون المحاباة ، لوضع برامج مركزية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ولا مركزية للجامعات ، وذلك بتطوير وتنمية قابليات وقدرات التدريسي ، وحماية التدريسي والطالب المبدع والموهوب من مؤثرات الفساد الإداري والروتين وكل ما يعيق ، والحد منه ينمّي لديه الأداء التربوي والتعليمي والتعلمي العالي ، بما فيه تنمية الوعي والثقافة التنظيمية الخاصة لجميع التدريسيين والطلبة على السواء ..

٦. لابد من وضع نظام يواكب كل ما هو مبتكر وجديد ، وذلك لمتطلبات الجودة في تنمية وحماية الطالب المبدع والموهوب ، لتواصل المسيرة الإستراتيجية التعليمية ، وتكاملية نظام المدخلات - المخرجات المفتوح والمستمرة بالتطوير والتنمية الفاعلية والمرنة بانسيابيتها ، لرفد سوق العمل بالقدرات والاستعدادات العالية ، القابلية على

- تطوير وتنمية المواقع التي يشغلونها ، وبذات الوقت لهم قدرات في كسب الخبرات وتطوير وتنمية قدراتهم ..
٧. من الضروري وضع نظام حوافز يتلائم مع تنمية القدرات والوصول بها إلى مستوى معرفي من الأداء العالي وجودته ، ولاسيما في المؤسسات التعليمية والتربوية ، ومنها الجامعات والمعاهد ، على أن لا تكون تؤدي إلى استقطاب الكوادر التدريسية بالمحاباة والتحيز الذي يبني جيل مؤهل للفساد الإداري والمالي والسياسي ..
٨. الاهتمام بكل ما هو جديد من التكنولوجيا ، وتنمية القدرات على استعمالاتها الإبداعية ، وتنمية المواهب لتطويرها أو محاكاتها الإبداعية ، كما هو عليه مثلا تعدد استعمالات الحاسوب وتطوير أنظمتها ، وتفعيل تصنيع المعلومات من خلاله ، وتفعيل قاعدة البيانات على أساسه ، والانتفاع منها تقنيا في وضع الخطط ، أو بيع مثل هذه المنتجات ، لرفع المستوى الأدائي لذات الجامعة والمشاريع الأخرى ، وهو بدوره يحقق الحد من تحدي الفساد الإداري والمالي ..
٩. لانسبابية التغيير الإيجابي المواكب للتطور العالمي ، لا بد من بناء إدارة التغيير التي يقع على كاهلها وضع الخطط الدقيقة والمناسبة والسريعة ، لتنفيذ التغيير بكل ما هو جديد ، وهو ما يحقق القوة للمؤسسات التعليمية والابتعاد عن الروتين وكل أشكال الفساد وخطورته ، ووضع منظومة حركة الأداء العالي والبناء الاستراتيجي ..
١٠. الاهتمام بالوحدات الإدارية والمحاسبية ، وتطويرها وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات لها ، ليكون العمل

الوظيفي وما يتطلبه من أداء واضح لهم وللمسؤول الأعلى ،
ويكون بمستوى الأداء العالي ..

١١. يتطلب وضع منهج تنظيمي ودوري في هندسة الأعمال ،
وما يتطلبه من إعادة هندسة الأعمال ، بشكل يحقق
الأداء العالي وتنفيذ لما مخطط له بشكل دقيق ، مما لا
يضع مجالاً أو فجوة لتحديات أشكال الفساد ، داخل
المؤسسات والمشاريع ، ومنها المؤسسات التعليمية ..

١٢. توافر جهة متخصصة بتنمية قدرات المبدعين ، ووضعهم في
المكان المناسب البعيد عن العمل الروتيني ، مما يحقق
استثمار طاقاتهم الإبداعية ومواهبهم في مجالات يتم
الانتفاع منهم بشكل أوسع وأفضل ، وقد لا يستطيع ذوو
الاختصاص والشهادات من تحقيق ذلك ..

١٣. الاهتمام ببناء منظومة التنمية الإدارية لإدارة التنمية ،
ولابد من فهم موضوعي للإدارة قبل تسلم المسؤول للمنصب
الأعلى ، وذلك لمعرفة الإدارة بأنها علم وفن وقدرات ومهنية
الأداء ، وليس عمل ارتجالي ومحاباة ، لكي يضع
بموضوعية وبدينامية الوظيفة بيان للتخصص وتقسيم
العمل والمسؤوليات والصلاحيات الواضحة ، ولا يضع العمل
مفتوحاً بلا محددات وبيانات واضحة ..

١٤. يتطلب الاهتمام بالمعلومات والبيانات واستحداثها وبيان
تخصصها ، وتصنيع المعلومات والبيانات على وفق التطورات
التي تحدث في البيئة والعوامل البيئية ، واستثمار قدرات
الموارد البشرية ، ومستوى إمكانية الإسهام في الجانب
الإبداعي وتنمية المواهب ، وتنمية التفكير والخيال

الإبداعي ، وما يؤدي للإسهام في الوعي الأدائي والأداء
العالي المبدع ..

١٥. وضع برامج لتنمية رأس المال المعرفي ، لكونه واحد من
الدعائم والإستراتيجيات المهمة ، بل في مقدمتها ، وهو
دعامة الأداء العالي والوقائي والمعالج بتطوره وتنميته
للفساد الإداري ..

وبرأس المال المعرفي وبالمواهب والإبداعات تتم التنمية
المستدامة للمشاريع والمؤسسات ، وفي مقدمتها الجامعات ، وليس
دائما لوحدها الشهادات العالية ، هي من تعمل على بقاء الجامعات
ورفد المجتمع بالقدرات ..

والدليل عليه ما يحصل في الدول المتقدمة من منح الشهادات
العليا والألقاب العلمية على أساس الموهبة والمهنية والقدرة والإبداع
والتمسك بأخلاقيات الأعمال وأخلاقيات الأداء العالي ، الذي هو
بدوره يحقق النزاهة في التخطيط والتنفيذ والأداء العالي المستدام
بنفعه وعواقبه ، وبه كانت إستراتيجية إدارة المواهب والإبداعات
وإدارة التغييرات ، وحماية هذه القدرات ، من المنتفعين بالفساد
الإداري ..

بِحسب الله تعالى

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية (الكتب) :

- + القرآن الكريم .
+ الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) / نهج البلاغة / ضبط
نصه صبحي الصالح / ط ١ / دار الكتاب اللبناني / بيروت / لبنان /
١٩٦٧ .
- ١- أبو محمد الحسن بن علي بن الحسين بن شعبة الحراني / تحف
العقول عن آل الرسول / الأميرة للطباعة والنشر والتوزيع / بيروت -
لبنان / ٢٠١١ .
- ٢- دوني كوش / مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية / ترجمة
: الدكتور قاسم المقداد / من منشورات اتحاد الكتاب العرب /
دمشق - سوريا / ٢٠٠٢ .
- ٣- عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود / الفساد والإصلاح ؛
دراسة / من منشورات اتحاد الكتاب العرب / دمشق - سوريا /
٢٠٠٣ .
- ٤- محمد احمد عوض / الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس
العلمية / الدار الجامعية / الإسكندرية - مصر / ٢٠٠١ .
- ٥- د. هاشم حسين ناصر المحنك / إدارة الإنتاج (إدارة العمليات) / دار
أنباء للطباعة والنشر / النجف الأشرف - العراق / ط ١ / ٢٠٠٦ .

- ٦- د. هاشم حسين ناصر المحنك / إستراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية / مطبعة الرشاد / بغداد - العراق / ١٩٨٨ .
- ٧- د. هاشم حسين ناصر المحنك / نظام تصميم العمل وتقويم الأداء / مطبعة القضاء / ط ١ / النجف الأشرف - العراق / ١٩٨٧ .
- ٨- د. هاشم حسين ناصر المحنك / موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية - الاقتصادية والتجارية / مكتبة لبنان ناشرون / بيروت - لبنان / ٢٠٠٧ .

ثانياً - الرسائل والبحوث والمنشورات :

- ٩- محمد ثابت فرعون الكرعائي / البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات ؛ دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية / رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
- ١٠- د. هاشم حسين ناصر المحنك / مراكز الدراسات والبحوث بين الواقع وقوة الطموح / بحث منشور كاملاً ضمن وقائع المؤتمر الوطني لمراكز البحث العلمي في العراق / الذي أقامه مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة / في ١٦ / آذار / ٢٠١٠ .
- ١١- د. هاشم حسين ناصر المحنك / إستراتيجية تنمية الإدارة لإدارة التنمية الشاملة / جريدة العراق / العدد ٥٧٧٨ / بتاريخ ١٠ / حزيران .
- ١٢- د. هاشم حسين ناصر المحنك / استخدام نظام (JIT) ودوره في تحقيق التفوق التنافسي / شارك في المؤتمر العلمي الحادي عشر لجامعة بابل والمنعقد للمدة من ٢٩-٣٠ نيسان / ٢٠٠٩ .

ثالثاً: المراجع الأجنبية :

- 13- Basu, Ron & Wright, Nevan " Quality Beyond Six Sigma " Replika Press Pvt. Ltd, India, 2003 .
- 14- Dess, Gregory G. & Others / Strategic Management ; creating competitive advantages / 3ed edition / McGraw-Hill Higher Education / Now York / Americas / 2007 .
- 15- Evans, James / production and Operations Management / Prentice – West Publishing Co, New York , 1997 .
- 16- Haag , Stephen & others / Management information systems ; for the information age / 6th edition / McGraw-Hill Higher Education / Now York / Americas / 2007 .
- 17- Heizer, Jay & Render, Barry / Operations Management / 8th Ed., Person Prentice Hall, New Jersey, 2006 .
- 18- Holman, David & others / " The Essentials of the New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices " , Development Dimensions International, New Jersey, USA , 2005 .
- 19- Krajewski, L., & Ritzman, L. T. / Operations Management / Prentice- West, New York , 1999 .
- 20 - Levy, Margi & Powell, Philip/ " Strategies for growth in SMEs The role of information and information systems " , Charon Tec Pvt. Ltd, Chennai, India, 2005 .
- 21 - Russell , Roberta S. & Taylor , Bernard w. / " Operations Management ; focusing on quality and competitiveness " / prentice Hall. Inc., New Jersey, 1998 .
- 22 - Viardot, Eric / Successful Marketing Strategy For High – Tech Firm / 3ed Ed., Artech House Boston – London, 2004 .
- 23 - Wit, Bob De & Meyer, Ron / Strategy ; process, content, Context / 2nd Ed., Typeset By J & L Compositions, Filey, North Yorkshire, 2002.

محتويات البحث من المخططات

الصفحة	التفاصيل
١٣	مخطط (١) يبين بشكل مختصر جانب من منظومة الحكمة والمعرفة والعلم
١٥	مخطط (٢) يبين بشكل مختصر جانب لمنظومة الجهود المعرفية والأداء الإداري
١٨	مخطط (٣) يبين العلاقة المبسطة لمنظومة الاستراتيجيات والتفكير الإبداعي والمعلومات ومستوى الأداء
٤٢	مخطط (٤) يبين طبيعة المنظومة الإستراتيجية التنظيمية
٤٦	مخطط (٥) يبين التقييم والتقويم والجودة بين الأداء العالي والفساد الإداري
٤٩	مخطط (٦) يبين منظومة مبسطة ومختصرة لفلسفة إعادة هندسة الأعمال
٥٠	مخطط (٧) يبين الوقاية والعلاج من الفساد الإداري وانخفاض مستوى الأداء والجودة

المحتويات

الصفحة	التفاصيل
٤	المقدمة
٦	✻ المبحث الأول : الأداء العالي بين المعرفة والإبداع
٦	أولا : مدخل ومفاهيم
١٣	ثانيا : الجهود المعرفية والأداء الإداري
١٦	ثالثا : التفكير الإبداعي والأداء العالي
٢٠	رابعا : تنمية الإبداع والمواهب والأداء الإداري
٢٤	خامسا : الذكاء التنافسي والأداء العالي
٢٧	✻ المبحث الثاني : الأداء العالي بين التنمية وأخلاقيات العمل
٢٧	أولا : التنمية الإدارية والأداء الإداري العالي
٣٠	ثانيا : أخلاقيات العمل الإداري والأداء الإداري
٣٤	✻ المبحث الثالث : ما بين الأداء العالي والفساد الإداري
٣٤	أولا : التطور التكنولوجي بين الأداء العالي والفساد الإداري
٣٩	ثانيا : القوة والحزم بين الأداء العالي والفساد الإداري
٤٤	ثالثا : تقويم الأداء العالي والحماية من الفساد الإداري
٤٧	رابعا : إعادة هندسة الأعمال لتحسين الأداء
٥٣	✻ المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات
٥٣	أولا : الاستنتاجات
٦١	ثانيا : المقترحات والتوصيات
٦٦	المصادر والمراجع :

٦٦	أولاً : المصادر والمراجع العربية (الكتب)
٦٦	ثانياً - الرسائل والبحوث والمنشورات :
٦٨	المراجع الأجنبية
٦٩	محتويات البحث من الأشكال والمخططات

للمؤلف كتب منشورة وغير منشورة منها

- ١- نظام تصميم العمل وتقويم الأداء ؛ ودوره في المشاريع الإنتاجية.
- ٢- إستراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية .
- ٣- فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع .
- ٤- علم النفس في نهج البلاغة .
- ٥- الإدارة والأسلوب القيادي في نهج البلاغة.
- ٦- علم الاقتصاد في نهج البلاغة .
- ٧- علم تلوث الفكر البشري - الوقاية والعلاج - في نهج البلاغة.
- ٨- علم الاجتماع في نهج البلاغة .
- ٩- العراق في معجم البلدان .
- ١٠- بلاد الشام في معجم البلدان.
- ١١- مصر والسودان وبلاد المغرب العربي وما تبقى من أفريقية في معجم البلدان.
- ١٢- المملكة العربية السعودية في معجم البلدان .
- ١٣- ما تبقى من جزيرة العرب في معجم البلدان .
- ١٤- إيران في معجم البلدان .
- ١٥- ما تبقى من بلاد الأعاجم في معجم البلدان .
- ١٦- موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية - الاقتصادية والتجارية (إنكليزي - عربي).
- ١٧- إدارة الإنتاج (إدارة العمليات) .
- ١٨- نظام الأسرة بين التراث والمعاصرة .
- ١٩- أوضاع الكوفة الاقتصادية في عهد أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) .
- ٢٠- السياحة الدينية وواقع الخدمات في فنادق محافظة النجف الأشرف
- ٢١- تأثير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية لارتكاب الجريمة .

- ٢٣- قاموس علم النفس والتحليل النفسي والسلوكي والأمراض العقلية (إنكليزي - عربي) .
- ٢٤- قاموس في علم النفس (إنكليزي - عربي) .
- ٢٥- قاموس في الفلسفة (إنكليزي - عربي) .
- ٢٦- دروس من حكم وأقوال الإمام علي (عليه السلام)
- ٢٧- دروس من وصية الإمام علي (عليه السلام) لابنه الحسن (عليه السلام).
- ٢٨- أخلاقيات العدالة في عهد أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) للأشتر النخعي (رض) .
- ٢٩- دور وأهمية الإعلان للمجتمع ومشاريعه المختلفة وتنميتها .
- ٣٠- التقادم الإداري وخطورته على مستقبل المشاريع .
- ٣١- موجز تمصير الكوفة وعمرائها حتى نهاية عهد الخلفاء الراشدين
- ٣٢- معجم التعاريف في موارد لسان العرب .
- ٣٣- معجم الأمثال ومعانيها في لسان العرب .
- ٣٤- استخدام نظام (JIT) ودوره في تحقيق التفوق التنافسي .
- ٣٥- الجامعات وترسيخ ثقافة الرأي الآخر .
- ٣٦- إستراتيجية الدراسات العليا في الجامعات العراقية .
- ٣٧- منظمات المجتمع المدني ودورها السياسي في العراق .
- ٣٨- الكوفة في معجم البلدان .
- ٣٩- البصرة في معجم البلدان .
- ٤٠- بغداد في معجم البلدان .
- ٤١- معجم المخطوطات النجفية (١٢) جزء . (تأليف مشترك)
- ٤٢- دليل مركز دراسات الكوفة .
- ٤٣- علماء جامعة الكوفة ؛ مرتبة الأستاذية . (تأليف مشترك)
- ٤٤- الكوفة في معجم البلدان .
- ٤٥- بغداد في معجم البلدان .
- ٤٦- البصرة في معجم البلدان .
- ٤٧- هندسة وإعادة هندسة الحياة في القرآن الكريم .
- ٤٨- هندسة وإعادة هندسة الحياة في الأحاديث النبوية الشريفة .
- ٤٩- هندسة وإعادة هندسة الحياة في نهج البلاغة .
- ٥٠- الثقافة السياحية وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية .

٥١. دليل كلية الفقه - جامعة الكوفة للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ .
٥٢. دليل تخرج طلبة كلية الفقه - جامعة الكوفة للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦ .
٥٣. معجم المصطلحات الإدارية والاقتصادية ؛ إنكليزي - عربي .
٥٤. دور الجامعات والمؤسسات البحثية في هندسة وإعادة هندسة الفكر الريادي والإستراتيجي .
٥٥. البناء التكامل بين الوحدة الاسلامية والمواطنة .

وهناك مؤلفات ومعاجم آخر للمؤلف ...

البحوث والمشاركات في المؤتمرات والندوات العلمية :

- ١- الهياكل التنظيمية في المشاريع الصناعية مع دراسة ميدانية .
 أ- شارك في المؤتمر العلمي على مستوى الجامعة المستنصرية ١٩٨٣ - ١٩٨٤
 ب- شارك في مؤتمر علمي على مستوى جامعات القطر العراقي ١٩٨٣ - ١٩٨٤ .
- ٢- دراسة السوق والسلعة في القطاع الصناعي مع دراسة ميدانية .
 شارك في المؤتمر العلمي على مستوى الجامعة المستنصرية ١٩٨٤ - ١٩٨٥ (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ٣- نظام تصميم العمل وتقويم الأداء ودوره في المشاريع الإنتاجية مع دراسة ميدانية
 شارك في المؤتمر العلمي على مستوى الجامعة المستنصرية ١٩٨٥ - ١٩٨٦ . وفي ضوءه تم تأليف الكتاب السالف الذكر وأعلمتني ثلاث وزارات بتعميمه على الجهات التابعة لها .
- ٤- اتجاهات شعر الصافي النجفي في تغيير المجتمع .
 شارك في المهرجان القطري العلمي الذي أقيم في النجف الأشرف ، في تموز ١٩٩٣ .
- ٥- تأثير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية لارتكاب الجريمة مع دراسة ميدانية .
 شارك في المؤتمر العلمي الأول المشترك بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الداخلية في ٩ - ١١ / ٢ / ١٩٩٣ ..
 ❀ (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ٦- الأوضاع الاقتصادية للعاصمة الإسلامية (الكوفة) في عهد الإمام علي (عليه السلام)

شارك في المؤتمر العلمي الثاني (الكوفة في التاريخ) الذي أقامته كلية الآداب بالتعاون مع مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة من ٢٨ - ٢٩ / تشرين الثاني ١٩٩٤ .

٧- نظام الأسرة وتنظيمها بين التراث والمعاصرة مع دراسة ميدانية شارك ضمن مؤتمر الأمومة المأمونة وتنظيم الأسرة التي أقامته جمعية تنظيم الأسرة العراقية وبالتعاون مع الإتحاد الدولي لتنظيم الأسرة والمكتب الإقليمي لتنظيم الأسرة للوطن العربي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة اليونيسيف ، في بغداد ٦ - ٨ / ك / ١ / ١٩٩٤ . (حصل على شهادة تقديرية)

٨- الجريمة وبعدها الاقتصادي مع دراسة ميدانية لمديرية شرطة محافظة النجف . شارك ضمن ندوة التحليل العلمي للجريمة التي أقامتها كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة بالتعاون مع وزارة الداخلية / مركز البحوث والدراسات بتاريخ ٢٩ / آذار / ١٩٩٥ .

٩- السياحة الدينية وواقع الخدمات في فنادق محافظة النجف الأشرف وتطويرها ، مع دراسة ميدانية .

شارك ضمن الندوة العلمية الثانية : (واقع السياحة الدينية في محافظة النجف الأشرف) التي أقامها مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة بتاريخ ٩ / نيسان / ١٩٩٥ .

١٠- دور وأهمية الإعلان للمجتمع ومشاريعه المختلفة وتنميتها مع دراسة ميدانية في محافظة النجف الأشرف .

شارك في المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية والمنعقدة بتاريخ ١١ - ١٢ / نيسان / ١٩٩٥ .

١١- التقدم الإداري وخطورته على مستقبل المشاريع - مع دراسة ميدانية في جامعة الكوفة .

شارك في المؤتمر العلمي الأول لجامعة الكوفة المنعقد بتاريخ ١٤ - ١٥ / نيسان / ١٩٩٦ .

١٢- دور الإعلام في نبذ العنف .

شارك في المؤتمر الإعلامي الإقليمي الأول لمحافظة جنوب الوسط الذي نظمه مجلس محافظة كربلاء المقدسة ، والمشاركة فيه المحافظات ؛ النجف الأشرف وبابل والديوانية وواسط وكربلاء المقدسة ، والمنعقد في يوم الأربعاء الموافق ٢٩ / تشرين الأول / ٢٠٠٨ ، ومثل البحث المذكور محافظة النجف الأشرف منفرداً .

- ١٣- جوانب من فلسفة البناء الفكري في شعر الصافي النجفي .
شارك في المؤتمر العلمي لمركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة المنعقد بتاريخ ١- ٢ / آذار / ٢٠٠٩ . ❀ (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ١٤- استخدام نظام (JIT) ودوره في تحقيق التفوق التنافسي .
شارك في المؤتمر العلمي الحادي عشر لجامعة بابل والمنعقد للمدة من ٢٩- ٣٠ نيسان / ٢٠٠٩ . ❀ (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ١٥- الدرس اللغوي في التفسير القرآني ؛ كتاب (قيس من تفسير القرآن)
أنموذجاً .
شارك في المؤتمر العلمي الرابع لكلية الفقه / جامعة الكوفة ، المنعقد للفترة من ١٧- ١٨ / ٥ / ٢٠٠٩ . ❀ (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ١٦- الإمام جعفر الصادق (عليه السلام) ومضامين أقواله العلمية .
شارك في المؤتمر العلمي الدولي الخامس لكلية الفقه / جامعة الكوفة ، المنعقد للفترة من ١١- ١٢ / ١٢ / ٢٠٠٩ .
❀ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ❀
- ١٧- الجامعات وترسيخ ثقافة الرأي الآخر .
شارك في المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم السياسية / الجامعة المستنصرية والمنعقد بتاريخ ٢٣ / تشرين الأول / ٢٠٠٩ .
- ١٨- مراكز الدراسات والبحوث بين الواقع وقوة الطموح .
شارك في المؤتمر العلمي الوطني لمراكز البحث العلمي في العراق؛ لمركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة ، المنعقد بتاريخ ١٦ / ٣ / ٢٠١٠ .
❀ (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ١٩- هبة الدين الشهرستاني بين الإصلاح والتجديد ؛ مجلة " العلم " أنموذجاً .
شارك في المؤتمر العلمي الأول لدراسة جهود هبة الدين الشهرستاني الفكرية والإسلامية ، أقامته الجامعة العالمية للعلوم الإسلامية (لندن) بالتعاون مع مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة والمنعقد في جامعة الكوفة للمدة من ٣١ / آذار - ١ / نيسان / ٢٠١٠ . ❀ (حصل على درع المؤتمر) ❀
- ٢٠- الصحافة بين الواقع وطموح العلامة هبة الدين الشهرستاني .
شارك في المؤتمر العلمي التاريخي ؛ صحافة النجف الأشرف إنجاز معرفي وإبداع فكري ، الذي أقامته كلية الآداب بالتنسيق مع نقابة الصحفيين فرع النجف الأشرف للمدة ١٤- ١٥ / نيسان ٢٠١٠ . ❀ (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ٢١- أثر بيئة النجف الأشرف في بناء شخصية الشيخ الوائلي .

شارك في المؤتمر العلمي ؛ الشيخ الوائلي وأثره الإصلاحية والفكرية ، الذي أقامه مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة ، والكلية الإسلامية الجامعة في النجف الأشرف ، والمنعقد بتاريخ ٢٩- ٣٠ / ٤ / ٢٠١٠ .

✽ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ✽

٢٢- سلامة اللغة العربية في الوسائل الإعلامية ؛ معجم تصحيح لغة الإعلام العربي (أنموذجاً / مع دراسة ميدانية لبعض القنوات العربية والعالمية) . شارك في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية التربية الأساسية / جامعة الكوفة ، المنعقد للفترة من ٩- ١٠ / ٥ / ٢٠١٠ .

✽ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ✽

٢٣- الأبعاد التربوية والاجتماعية في أقوال الإمام جعفر الصادق (عليه السلام) . شارك في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الفقه / جامعة الكوفة، المنعقد تحت شعار (مرجعية الفكر الإسلامي في تراث الإمام جعفر بن محمد الصادق (عليه السلام) للفترة من ٢٢- ٢٣ / شباط / ٢٠١١ م .

✽ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ✽

٢٤- الأبعاد الإستراتيجية المتداخلة بين الجامعات والمجتمع .

شارك في مؤتمر التعليم المستمر الأول ؛ لجامعة البصرة ، تحت شعار (إصلاح وتطوير التعليم المستمر وخدمة المجتمع في الجامعات العراقية ، المنعقد بتاريخ ١٦- ١٧ / ٣ / ٢٠١١ . ✽ (حصل على شهادة تقديرية) ✽

٢٥- أخلاقيات العدالة في عهد أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام للأستاذ النخعي (رضي الله عنه)

شارك في المؤتمر العلمي الدولي ، الذي أقامه مركز دراسات الكوفة ، وكلية التربية الأساسية / جامعة الكوفة ، المنعقد تحت شعار (نهج البلاغة سراج الفكر وسحر البيان) ، للفترة من ٢٧- ٢٨ / آذار / ٢٠١١ م .

✽ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ✽

٢٦- شعر الشيخ عبد الكريم الجزائري مضامينه وأغراضه .

شارك في المؤتمر العلمي الثاني لكلية الفقه / جامعة الكوفة ، المنعقد للفترة من ١٨- ١٩ / ٤ / ٢٠١١ م . ✽ (حصل على شهادة تقديرية) ✽

٢٧- أثر النجف الأشرف الإعلامي والصحافي في الإصلاح والتجديد؛ مجلة (النجف) أنموذجاً

شارك في المؤتمر العلمي السنوي الثالث ، الذي أقامته الكلية الإسلامية الجامعة في النجف الأشرف ، بتاريخ ٢٢- ٢٣ / نيسان / ٢٠١١ م .

✽ (حصل على شهادة تقديرية) ✽

٢٨- الأبعاد التربوية في أقوال الإمام الكاظم عليه السلام
شارك في المؤتمر العلمي الثاني الذي أقامته الأمانة العامة للعتبة الكاظمية المقدسة ، بتاريخ ١٠- ١١ / ٦ / ٢٠١١ م .

✽ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ✽

٢٩- المضامين النفسية في القرآن الكريم ؛ (سورة طه) أنموذجاً
شارك في المؤتمر العلمي الثالث (القرآن الكريم وقضايا العصر) ، الذي أقامته كلية التربية الأساسية / جامعة الكوفة ، بتاريخ ١١- ١٢ / ١٢ / ٢٠١١ م .

✽ (حصل على شهادة تقديرية) ✽

٣٠- العقد الاجتماعي وبناء الدولة الإسلامية في وثيقة المدينة .
شارك في المؤتمر العلمي الأول ؛ وثيقة المدينة المنورة ، الذي أقامه مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة ، والمنعقد بتاريخ ١٢- ١٣ / ٢ / ٢٠١٢ .

✽ (حصل على درع المؤتمر) ✽

٣١- الأداء العالي وتحديات الفساد الإداري .
شارك في مؤتمر التعليم المستمر الأول ؛ لجامعة البصرة ، تحت شعار (التعليم المستمر طريق الجامعة إلى المجتمع) ، المنعقد بتاريخ ٦- ٧ / ٣ / ٢٠١٢ .

٣٢- المضامين النفسية في أقوال الإمام الكاظم عليه السلام .
شارك في المؤتمر العلمي السنوي الثالث الدولي الذي أقامته الأمانة العامة للعتبة الكاظمية المقدسة ، بتاريخ ٢٥- ٢٦ / ٥ / ٢٠١٢ م .

✽ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ✽

٣٣- هندسة وإعادة هندسة المجتمع بين نهج البلاغة والفكر المعاصر
شارك في المؤتمر العلمي لمهرجان الغدير العالمي الأول الذي أقامته الأمانة العامة للعتبة العلوية المقدسة ، بتاريخ ٥- ٩ / ١١ / ٢٠١٢ م .

✽ (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ✽

٣٤- توظيف الإعلام وفلسفته في وحدة العقيدة الإسلامية - الإنسانية ؛ مجلنا (العلم) و (النجف) أنموذجاً
شارك في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية التربية / جامعة الكوفة المنعقد للمدة من ١٤- ١٥ / ٤ / ٢٠١٣ .

✽ (حصل على درع المؤتمر وشهادة تقديرية) ✽

٣٥- منظمات المجتمع المدني ودورها السياسي في العراق .
شارك في المؤتمر العلمي الدولي لكلية الآداب / جامعة الكوفة المنعقد بتاريخ

٢٤- ٢٥ / ٤ / ٢٠١٣ . ✽ (حصل على شهادة تقديرية) ✽

- ٣٦- إستراتيجية التعليم المستمر في التفكير الإبداعي والأداء العالي لخدمة المجتمع
شارك بالمؤتمر العلمي الذي أقامته جامعة البصرة / التعليم المستمر ، بتاريخ ٢٩ / ٤ / ٢٠١٣ . (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ٣٧- تكامل البناء التربوي والإنساني في أقوال الإمام علي الهادي (عليه السلام) والإمام الحسن العسكري (عليه السلام) .
شارك في المؤتمر السنوي الرابع الدولي الذي أقامته الأمانة العامة للعتبة الكاظمية المقدسة ، بتاريخ ١٧ - ١٨ / ٥ / ٢٠١٣ م .
(حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ❀
- ٣٨- علم النفس الاقتصادي بين نهج البلاغة والفكر المعاصر .
شارك في المؤتمر العلمي الدولي الثاني للعتبة العلوية الشريفة بتاريخ ٣٠ / ١٠ - ١١ / ٢٠١٣ . (حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ❀
- ٣٩- المسؤولية الأخلاقية لمنظمات المجتمع المدني في حماية حقوق الأيتام والمشردين ؛ (مع دراسة ميدانية) .
شارك في المؤتمر السنوي الثاني الذي أقامه مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة ، بتاريخ ٢٧ - ٢٨ / ١١ / ٢٠١٣ . (حصل على شهادة تقديرية) ❀
- ٤٠- الثقافة السياحية وإستراتيجية تنمية الموارد البشرية .
شارك في المؤتمر العلمي الدولي الثاني الذي أقامته كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء ، بتاريخ ١١ - ١٢ / ٣ / ٢٠١٤ م .
- ٤١- نظام وتنظيم الأسرة بين رسالة الحقوق والفكر المعاصر .
شارك في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس الذي أقامته الأمانة العامة للعتبة الكاظمية المقدسة ، بتاريخ ٨ - ٩ / ٥ / ٢٠١٤ م .
(حصل على شهادة تقديرية ودرع المؤتمر) ❀
- ٤٢- الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) في ملحمة الغدير لبولس سلامة .
شارك في مهرجان الغدير العالمي السنوي الثالث الذي أقامته الأمانة العامة للعتبة العلوية المقدسة ، بتاريخ ١٩ - ٢١ / ١٠ / ٢٠١٤ م .
(حصل على درع المؤتمر وشهادة تقديرية) ❀
- ٤٣- دور الجامعات والمؤسسات البحثية في هندسة وإعادة هندسة الفكر الريادي والإستراتيجي .
شارك في المؤتمر العلمي الدولي الرابع الذي أقامه مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة بالتعاون مع أكاديمية الحكمة العقلية / الجمهورية الإسلامية الإيرانية ، بتاريخ ٧ - ٨ / ١ / ٢٠١٥ م . (حصل على شهادة تقديرية) ❀

٤٤- دور الجامعات والمؤسسات البحثية في هندسة وإعادة هندسة الفكر الريادي والإستراتيجي .

شارك البحث في المؤتمر العلمي الدولي الرابع الذي أقامه مركز دراسات الكوفة / جامعة الكوفة بالتعاون مع أكاديمية الحكمة العقلية / الجمهورية الإسلامية الإيرانية ، بتاريخ ٧- ٨ / ١ / ٢٠١٥ م . (حصل على شهادة تقديرية) ❀

٤٥- مضامين البناء الفكري والفلسفي في شعر السيد الشريف المرتضى .
شارك البحث في المؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس الذي أقامته الأمانة العامة للعتبة الكاظمية المقدسة ، بتاريخ ٢٣- ٢٤ / ٤ / ٢٠١٥ م .

(حصل على شهادة تقديرية مع درع المؤتمر) ❀
٤٦- الفكر الإنساني ومعالجاته عند العلامة الشيخ المظفر (مجلة النجف نموذجاً)
شارك البحث في المؤتمر العلمي الدولي حول التجديد في فكر العلامة الشيخ محمد رضا المظفر الذي أقامه معهد العلمين للدراسات العليا بالتعاون مع العتبة العباسية المقدسة ، بتاريخ ٢٤- ٢٥ / آذار / ٢٠١٥ م .

(حصل على شهادة تقديرية) ❀
٤٧- الدرس اللغوي في التفسير القرآني ؛ كتاب (قبس من تفسير القرآن)
أُمنوذجاً .

شارك البحث في المؤتمر الدولي دراسات اللغة العربية وأدائها / كوالالمبور – ماليزيا ٤- ٧ / مارس / ٢٠١٦ .

٤٨- الأساليب العلمية لتحقيق المخطوطات ؛ تواصل بين الماضي والمستقبل .
شارك البحث في المؤتمر الدولي الأول للمخطوطات والوثائق التاريخية في ماليزيا ٢٧- ٢٨ / ٤ / ٢٠١٦ الذي أقامته جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٤٩- إنسانية الضرائب وإدارتها بين نهج البلاغة والفكر المعاصر .
شارك البحث في المؤتمر العلمي ؛ (نهج البلاغة الثاني) الذي أقامته كلية التربية الأساسية في جامعة الكوفة ، بالتعاون مع العتبات المقدسة الحسينية والعباسية وأمانة مسجد الكوفة ، بتاريخ ٢٣- ٢٤ / ٤ / ٢٠١٦ .

(حصل على شهادة تقديرية) ❀
٥٠- إستراتيجية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعات الدول النامية
شارك البحث في المؤتمر الدولي تطوير البحث العلمي في التعليم العالي ٣ مايو ٢٠١٦ - بالمشاركة مع جامعة الزرقاء في الشارقة - الإمارات العربية المتحدة

٥١- الإستراتيجية المعرفية وثقافة الجودة الشاملة والمستدامة في المؤسسات التربوية والتعليمية

شارك البحث في المؤتمر الدولي ؛ التقييم والجودة والاعتماد الأكاديمي
في التعليم العالي لجامعة الزرقاء / عمان - الأردن في ١ - ٣ / أكتوبر ٢٠١٦ ،
وكذلك المؤتمر الدولي الإدارة والتخطيط / كوالالمبور - ماليزيا في ٤ - ٦ /
أكتوبر / ٢٠١٦ .

٥٢- اللغة العربية وتكنولوجيا المعلومات .
شارك البحث في المؤتمر الدولي دراسات اللغة العربية وآدابها بالمشاركة
مع جامعة الزرقاء في ١٤ - ١٧ أكتوبر / ٢٠١٦ الشارقة - الامارات العربية
المتحدة .

٥٣- استراتيجية تحقيق المخطوطات في البناء الحضاري
شارك البحث ضمن المؤتمر الدولي الثاني للمخطوطات والوثائق
التاريخية، عقده في (جامعة بارتين) - تركيا ، بتاريخ ٢٥ - ٢٦ أكتوبر/٢٠١٦ م .

٥٤ - إستراتيجية الدراسات العليا في الجامعات العراقية .
شارك البحث في المؤتمر الدولي تطوير البحث العلمي في التعليم العالي
بالمشاركة مع جامعة الزرقاء في ١٨ - ٢٠ ديسمبر / ٢٠١٦ المنامة - البحرين .

٥٥- المنبر الحسيني وفلسفة البناء التربوي والاجتماعي .
شارك البحث في المؤتمر الدولي الثاني ، حول التجديد في المنبر الحسيني ،
الذي أقامته مؤسسة بحر العلوم الخيرية / معهد العلمين للدراسات العليا بالتعاون
مع العتبة العباسية المقدسة في ١٦ - ١٧ اذار ٢٠١٧ م الموافق ١٦ - ١٧ جمادى
الآخر ١٤٣٨ هـ . (حصل على شهادة تقديرية)

٥٦- إدارة المعرفة وتقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني
شارك البحث في المؤتمر الدولي ؛ المؤتمر الدولي تكنولوجيا وتقنيات التعليم
والتعليم الإلكتروني ، الذي أقيم في الشارقة - الامارات العربية المتحدة ١ - ٣
أبريل ٢٠١٧ .

وهناك مشاركات في مؤتمرات علمية أخرى ، ومنشور للمؤلف أكثر من (١٠٠) بحث

وموضوع وشعر وقصة ، داخل العراق وخارجه ..



دار أنباء للطباعة والنشر
مركز دراسات دار أنباء

Dar - Anbaa For Printing & Publishing
Najaf / Iraq
E- Mail / daranbaa2@yahoo.com

