

مركز دراسات
دار أنباء للطباعة والنشر
سلسلة دراسات وبحوث



مركز
دراسات دار أنباء

التقادم الإداري وخطورته على مستقبل المشاريع مع دراسة ميدانية في جامعة الكوفة

شارك في المؤتمر العلمي الأول لجامعة الكوفة

المنعقد في ١٤ - ١٥ / نيسان / ١٩٩٦

الدكتور

هاشم حسين ناصر الحنك

دار أنباء للطباعة والنشر
النجف الأشرف - العراق

حقوق الطبع محفوظة
للمؤلف
الطبعة الأولى ١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م



النجف الأشرف / العراق.

Dar - Anbaa For Printing & Publishing,

Najaf / Iraq .

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

لإدارة Management الأهمية البالغة ، والعمق الإستراتيجي في التنمية الشاملة ، لذا اهتمت الدول المتقدمة ، والعازمة نحو التقدم ، بالإدارة التي تعد العقل والقلب النابض للأنشطة أو المشاريع المختلفة ، بغض النظر عن الإيديولوجيات أو المذاهب الاقتصادية والسياسية ..

فتنمية الإدارة Management Growth والتطوير الإداري Managerial Development ، مؤداهما إلى إدارة التنمية والتطوير ، بقويم السبل العلمية والعملية ، بالمكونات المادية وغير المادية والموارد البشرية ..

ويتم من خلال الإدارة ، تنفيذ الأعمال المختلفة ، وتنسيق فاعل بحسب الخطط المرسومة ، وذلك بوساطة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمشاريع والأنشطة المتنوعة .. ومن هذا المنطلق ، كان الاهتمام بكل تطور ، ومواكبته على وفق الإمكانيات ، أمر لا بد منه ، للوصول إلى المناخ التنظيمي Organizational Climate المناسب والأفضل ، وبالانفتاح على البيئة الخارجية ..

لذا ظهر جانب مهم ، ألا وهو مواكبة كل تطور مادي وغير مادي ، وما يتزامن أو يسبقه من تهيئة القدرات البشرية ، وإلا كانت

المشاريع ، فريسة التقادم الإداري Managerial Obsolescence ، وربما يؤدي في أحسن الأحوال إلى عرقلة انسيابية الأعمال في تنفيذ الخطط ، فضلا عن تأثيرها على كفاءة التنفيذ ، وبالتالي يصب تأثيره على مستوى الجودة ..

ومما تقدم ذكره ، كانت أهمية وضرورة الدراسة ، لتحديد الخطورة ووضع ما يتطلبه من الوقاية والعلاج المناسبين ، لحماية مستقبل المشاريع ..

متمنيا أن تكون هذه الدراسة المحدودة وتطبيقاتها الميدانية ، صورة واضحة لمعالجة أهم الجوانب الضرورية ، لحماية المشاريع الوطنية العامة والخاصة والمختلطة ..

ومن الله تعالى التوفيق ..

القسم الأول الجانِب النظري

المبحث الأول

التقادم الإداري

بين الوظائف الإدارية ووظائف المشروع

بعد ما تقدم ذكره ، نتطلع إلى موضوعات محورها الوظائف الإدارية ووظائف المشروع أو المؤسسة أو المنظمة ، ويختلف كل منهما تبعا لطبيعة العمل بهما ، وبذات الوقت يتكامل كل منهما بالمجالات النظرية والتطبيقية ..

فالوظائف الإدارية Managerial Functions تتكون بشكل عام من الجوانب الرئيسية ومنها الآتي :

- التنبؤ أو التوقع Forecasting .
- التخطيط Planning .
- التنظيم Organization .
- تنمية المدراء Staffing .
- الرقابة Control ؛ بمفهوم المتابعة التقييمية والتقويمية ..

أما وظائف المشروع Business Functions فتتكون بشكل عام من الجوانب الرئيسية ومنها الآتي :

- الإدارة المالية Financial Management .

- إدارة الأفراد Personnel Management ، أو إدارة الموارد البشرية Human Resource Management .
- إدارة الإنتاج Production Management .
- إدارة التسويق Marketing Management .

ومن هذا التكامل ، يتطلب أن يكون هناك تقييم وظيفي وتقويم أدائي متواصل ، لئلا يكون هناك انحرافات ..

وبالتنسيق By Coordination المناسب ، يتم بناءه على وفق الاحتياجات المطلوبة التي تنمي وتطور المشروع ، وتحقق أهدافه القائم من أجلها ..

ولانسيابية العلاقات الإنسانية والتطبيقات العملية ، والمؤثر بها التقدم الإداري ، سيكون محاور المبحث كالآتي :
أولاً : مدخل ومفاهيم .

ثانياً : تأثير التقدم الإداري على الوظائف الإدارية .
ثالثاً تأثير التقدم الإداري على وظائف المشروع .

أولاً : مدخل ومفاهيم ..

قبل الخوض في غمار دراستنا ، يتطلب منا أن نأخذ فكرة عامة حول بعض مفردات الموضوع وما تعنيه ، لتكون الأرضية الصالحة لبناء مكونات البحث ..

¹ - د. هاشم حسين ناصر المحنك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / المصدر نفسه / ص 110- 115 . وأيضاً راجع :

- Hampton, Devid R. , " Op. Cit. " , P : 524 – 525 .
- Sisk, Henry L. , " Op. Cit. " , P : (5- 7) , (518 – 522) .
- Matz , Adolph & Usry , Milton , " Cost Accounting ; Planning And Control " , 7th , The United States , America , 1980 , P : 1- 6 .

ولغويا ؛ القدم : نقيضُ الحُدوث ، قدم يقدم قدما وقدامة
وتقادم وهو قديم ، والجمع قدماء وقدامى ، أما التقادم
Obsolescence فيعني لغويا ، الشيء الذي مضى على وجوده زمن
طويل ، وهو ضد حدث ..

وبخصوصية الدراسة ، فهو مما يعني ؛ عدم مواكبة
التطورات والابتكارات لجانِب معين من الأنشطة ..

لذا يتطلب وبحسب مقتضى الحالة ، إما أن تكون
المواكبة مع التطور بشكل جزئي ومحدود ، أو بشكل واسع
وشامل ، على وفق ما يتم التنسيق بين : الإداري والفني وربما
الخدمي ..

أما الإدارة Management فهي الأداة والوسيلة التي تسبق أو
تتزامن مع حركة التقدم بكل الأبعاد ، وتتوازن بتنسيق متناه بين
الأعمال المختلفة للمجتمع - الفرد ، مولىة بذلك دعائم فعالة ، ترفد
به الدولة والمشاريع الاقتصادية - الاجتماعية ، بالطاقات المواكبة
للتطور ، وبكل اتجاهات تنفيذ الأعمال المخطط لها بوساطة الموارد
البشرية ، لتحقيق الأهداف المرسومة ..

١ - راجع : ابن منظور / لسان العرب / ضمن كلمة (قدم) ..
- لويس معلوف اليسوعي / المنجد في اللغة والأدب والعلوم / طه / المطبعة الكاثوليكية / بيروت
/ ص ٦٤٦ .

٢ - د. هاشم حسين ناصر المنحك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / مطبعة القضاء / النجف
الأشرف / ١٩٩٠ .

وأيضاً راجع على سبيل المثال : د. عبد الباري درة وآخران / الإدارة الحديثة ؛ المفاهيم والعمليات
/ ط١ / المركز العربي للخدمات الطلابية / عمان - الأردن / ١٩٩٤ / ص ٧ - ٢٧ .

- Hampton, Devid R. , " Contemporary Management " , 2ed Edition ,
McGraw - Hill , Inc ., Tokyo - Japan , 1981, P : 7- 9 .

- Sisk , Henry L. , " Management & Organization " , 3ed Edition , South
- Western Publishing Co. , America , 1977 , P : 9- 10 .

- Sartain , Aaron Q . & Baker , Alton W. , " The Supervisor And The Job "
/ 3ed Edition , McGraw - Hill , Tokyo - Japan , 1982, P : 6 .

وبشكل مختصر مفيد ؛ الإدارة : تنفيذ الأعمال بوساطة الموارد البشرية وما يدعمها على وفق الخطط لتنفيذ الأهداف المرسومة .. وتختلف عن القيادة التي هي أسلوب تنفيذ الأعمال ... وبحسب ما تقدم ، يمكن القول بأن التقادم الإداري Managerial Obsolescence الحالة التي يصل إليها المشروع أو وحدة من وحداته ، بحيث لا يكون بمستوى المشاريع الأخرى ، ومن جهة أخرى لا يمكن أن يواكب ويجاري التطورات والابتكارات ، داخل محيطه أو البيئة الخارجية ، مما يعيق تواصل جودة تنفيذ الخطط والأنشطة وانسيابيتها ، لتحقيق أهداف المشروع المادية وغير المادية المتكاملة ، وبالشكل المناسب ..

ولا بد من الإشارة ؛ أرى في كثير من المواطن ، استخدام مصطلح المشاريع ومفردتها المشروع ، أدق من المصطلحات الأخرى ، لما له من دلالات ، يعني كل نشاط يتم من خلاله إنتاج سلع أو خدمات أو معلومات ، لإشباع حاجات المجتمع ، أو الجهة المعنية بها .. وهناك بعض المفاهيم ذات العلاقة والتماس مع موضوع التقادم الإداري ، وذلك للتمييز والتوضيح ، ولا مجال لدراساتها في مباحث منفردة ، لكن يمكن أخذ فكرة عنها ، ومن بين ما هو ضروري للإشارة له ، التعليم والتدريب ، والتنمية الإدارية والتطوير الإداري ، والتخلف الإداري ..

فالتعليم Didactics يختلف في سياقه التطبيقي عن التعلم Learning ، لكنه يتكامل معه ويهدفان باتجاههما إلى الاستزادة لمستوى معين من المعلومات ..

¹ - راجع مثلاً : د. رشدي الجرس / التقادم الإداري ؛ تشخيص وتحليل / مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد / العدد الأول - السنة السابعة / حزيران - ١٩٧٩ / ص ٨٢ .

وبهذا فإن التعليم يعني المنهج المبرمج أو المخطط له غالباً ،
المبني على وفق دراسات مستفيضة ، لإعانة وتوجيه الأفراد في
عملية زيادة أو إضافة معلومات وعلوم ومعارف بوساطة الآخرين ،
أو تهيئة الظروف المناسبة ، أي أنه يتم بإعانة شخص مؤهل لذلك ..

أما التعلم ؛ فيعني في علم النفس ، كل ما يكتسبه الفرد
من معارف وأفكار وعواطف وميول وغيرها ، ذات المضامين
الكمية وغير الكمية ، النظرية والعملية ، ولا يكون ذلك
بالاستعانة بشخص ، ومما يأخذ صفة الخصوصية المباشرة ، أي إنه
يتم الاكتساب بصفة ذاتية ، والإفادة المباشرة مما يحيط بالفرد ..

أما التدريب Training وبشكل عام ، يأخذ الأبعاد النظرية
والتطبيقية ، ويكون برامجه وخططه للتنمية وتطوير قدرات
الأفراد ، ويتبع فيه منهجية التعليم ، إلا إن مدته أقصر بكثير ،
وهدفه محدد بالعمل ومواكبة التطور والتنمية ..

والتنمية الإدارية Managerial Growth تختلف بعض

الشيء عن التطور الإداري Managerial Development ..

فالأول يعني زيادة القدرات والإمكانات لدى الأفراد
وجماعات العمل ، وهدفها إدارة التنمية ، أي بمعنى آخر ؛ تحديث
وبناء وزيادة الهياكل والإمكانات والمهارات والقدرات والإجراءات
والنظم وتنظيمها بحسب خطة محددة ، فهي حتمية لحماية
وتحقيق أفضل أو أنسب السبل في إدارة التنمية ..

¹ - د. هاشم حسين ناصر المحنك / علم النفس في نهج البلاغة / مطبعة القضاء / النجف الأشرف
- العراق / ط ١ / ١٩٩٠ / ص ٦١ - ٦٣ .

^٢ - المرجع نفسه / ص ٦١ - ٦٢ .

^٣ - راجع مثلاً : د. حسين الدوري / إعداد وتدريب القوى البشرية / مطبعة الجامعة / بغداد -
العراق / ط ٢ / ١٩٨٥ / ص ١٣٩ - وما بعدها ..

Flippo , Edwin B. , " Personnel Management " , 5th Edition , McGraw -
Hill , Tokyo - Japan , 1982, P: 181- 202 .

أما التطوير الإداري فيكون بحسب احتياجات المشاريع من الإمكانيات والقدرات ، لمواكبة الأعمال والأنشطة المطلوبة بشكل متقدم وأوسع ، لمواكبة الأعمال المطلوبة وتحقيق الأهداف المرسومة ..

أي بشكل عام ؛ فإن التنمية غالباً ما تأخذ مجالاتها في الدول النامية ، والتطوير غالباً ما يكون في الدول المتقدمة ، والإدارة تشغل ذلك المنحى والاتجاهات التكتيكية والإستراتيجية المطلوبة ..

والتخلف الإداري Managerial Lag مستوى التباطؤ أو التلكؤ الذي يصل إليه الأفراد وجماعات العمل في أداء الأنشطة المرسومة ، لمحدودية قدراتهم وقابلياتهم الإبداعية والأدائية ، وعدم مواصلة الجهة المعنية بهم ، كالمؤسسات والشركات ، في تنمية وتطوير قدراتهم التنظيمية ، لتحقيق كل ما هو مرسوم وما هو مطلوب ..

وبطبيعة الحال ؛ يؤخذ بعين الاعتبار ، ضرورة معالجة التقادم الإداري من أوجهه المختلف ، كالوسائل ومتطلبات الانسيابية في الجوانب التخطيطية والجوانب التنفيذية ، التقليدية وغير التقليدية ، كما يحصل مثلاً التحول للإدارة الالكترونية .. وهذا جانب مما يسع البحث لبيان بعض المفاهيم الأساسية ، من أجل أن لا يكون هناك الالتباس بين المفاهيم الرئيسية ، ويأخذ اتجاهه ومنحاه ودلالاته واستعمالاته الدقيقة ..

^١ - المراجع السابقة الذكر وبالخصوص :

- Sartain , Aaron Q . & Baker , Alton W . , " Op. Cit. " , P : 215- 232 .
- د. عاصم الأعرجي وآخرون / نظريات التطور الإداري / مديرية دار الكتب للطباعة والنشر / الموصل - العراق / ١٩٨٢ .
^٢ - المراجع نفسها ..

ثانياً : تأثير التقادم الإداري على الوظائف الإدارية

كما اتضح ما لأهمية التمييز بين الوظائف الإدارية ووظائف المشروع ، وما لها من أهمية بالغة في قيام المشاريع وتنميتها وتطويرها ، وعدم إمكانية الاستغناء عنها ، لكونها السبيل الذي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال ، مع مراعاة ما يلائم الظروف لتحقيق الأهداف ، أي أن الغالب على ما يترتب من العلاقة ، يتم بين الوظائف الإدارية والموارد البشرية ومستوى التقادم الإداري ..

بمعنى آخر ؛ التفاعل الحاصل في التنفيذ يكون بوساطة الموارد البشرية وقدراتهم ومؤهلاتهم ..

لذا سيغلب علاج التقادم الإداري ، كسياق عمل ، على الموارد البشرية وقدراتهم ، والجهود المبذولة ، والمستوى الأكاديمي والإداري والفني وما يكامله فيها ، وعليه يترتب بناءه على توصيف ووصف الوظائف ومواصفات الوظائف ...

ويمكن تحديد من بين أهم المؤشرات المؤثرة ، وما ينعكس من جزاء التقادم الإداري على فاعلية الوظائف الإدارية داخل المشروع بالآتي :

١. فالخطوة الأولى تتمثل بالتوقع أو التنبؤ الكمي وغير الكمي ، لبناء أو صياغة أو وضع الخطط التي تعتمد عليها المشاريع ..

فكلما كانت الوسائل والأساليب المستخدمة للوصول إلى دقة التنبؤ ومدى ما يناسبه وما يجسده لاحتياجات المشاريع من الجوانب المادية وغير المادية والبشرية ، ضمن المدخلات ، والعمليات المطلوبة ، ليتم الوصول إلى المخرجات المناسبة والموافقة لإشباع حاجات المستهلك النهائي ، كفرد

وجماعة ومجتمع ومؤسسات، وانعكاساته على مدى تحقيق أهداف المشروع ...

وهنا وضمن هذه المرحلة، إن كانت الإمكانيات ليست مواكبة للتطورات الداخلية والخارجية للمشروع، يعني مدى خطورة التقادم الإداري والمجسد لمحدودية الإمكانيات والقدرات ...

٢- ما يتمثل في المرحلة الثانية؛ ألا وهو التخطيط، فإن كانت التنبؤات وما تضعه من صور لا يمكن المشروع مراعاتها بسبب محدودية الإمكانيات، وما يحصل من تقادم إداري لا يمكن السيطرة عليه، فإن الخطة ستكون غير مجسدة، وغير مستوعبة لمتطلبات تحقيق الأهداف المطلوبة، فسيتحقق انحراف بين الخطة، وما يتم تنفيذه على أرضية العمل ...

٣- أما ما يؤثر التقادم الإداري في المرحلة اللاحقة لوضع الخطة أو الخطط، فمن بين أخطر ما يواجهه المشروع، هو التنظيم والتنفيذ المجسد لحقيقة النتائج المادية وغير المادية والنفسية، والوصول إلى الأهداف المطلوبة، ونجاح المشروع وتفاعله داخل البيئة القائم ضمنها وتواصله ..

وهنا لا بد من وجود الإمكانيات الإدارية المحققة للتنسيق

المناسب بالتوجيه الإداري والتقييم الوظيفي والتقويم الأدائي، بمنظومة تعاونية رقابية إشرافية، تحقق متابعة مناسبة، مع مراعاة الإمكانيات القيادية المطلوبة للمشروع، وما يتم من تغيرات جانبية وتغييرات واسعة، داخلية وخارجية للمشروع ..

ومنها لا بد من النظر والعمل على أهمية وضع الشخص

القيادي المتملك لقدرات مواكبة لكل تغير وتغيير، وما يمكن معالجة المواقف المختلفة، لحماية المشروع والموارد البشرية من كل

ما يطرأ ويتحقق من مخاطر التقادم حتى في القدرات ومستوى
الإمكانيات ، لتواصل الخط الانسيابي لإنتاجية المشروع بشكل
عام ، وأنتاجية الموارد البشرية ، بما فيه مستوى الخط البياني
وتحسين متواصل لمستوى الجودة ..

وبطبيعة الحال ، هذا ما يشمل المؤسسات التربوية
والتعليمية على وفق خصوصيات وعمومياتها ، ومقتضيات
الوظائف الادارية ، ومنه ما يتطلب وصف الوظائف ومواصفاتها ،
ومسيرة الحراك التعليمي على أكمل وجه للصياغة والتطبيقات
الإستراتيجية ..

ثانياً : تأثير التقادم الإداري على وظائف المشروع :

واستكمالاً لما تقدم ، يتطلب معرفة : ما للتقادم من تأثير
على وظائف المشروع أو المشاريع ، وما ضرورة الاهتمام بدراسة
التقادم الإداري والسيطرة عليه ومحاولة الوقاية منه ، وهو ما يحقق
الحفاظ على استمرارية المشروع ، وعلاج كل ما يطرأ على وحداته
المختلفة وتحقيق الأهداف بأفضل السبل ..

جوانب متعددة من العلاقة بين وظائف المشروع ومستوى
التقادم الإداري ، منه ما يكمن في طبيعة وذات المشروع ، وما
يترتب من محتوى وتخصص كل إدارة فرعية ؛ كالمالية والموارد
البشرية والإنتاج والتسويق ...

أي إن الفارق الرئيسي للتقادم الإداري يكمن في الوظائف
الإدارية بعموميته ؛ بالموارد البشرية ، وما له علاقة بها ..

أما في وظائف المشروع ، فيكون بعموميته في تقسيم
الهيكل التنظيمي ، وتفصيل ما يترجمه الدليل التنظيمي

للمشروع ، بمنظوره العلمي والعملية ، وبه مما يتعلق بجانب التقادم الإداري ، لأنشطة كل وحدة أو إدارة فرعية داخل المشروع .. ويمكننا إجمالاً مختصراً ما يؤثر به التقادم الإداري ، وبحسب محتوى وظائف المشروع الرئيسية ، ومن بين أهم ما يتم تحديده من النقاط الرئيسية بالآتي :

١- الإدارة المالية ؛ وهي الجهة التي تتحمل المسؤولية في حركة ودوران رأس المال وما يتعلق به من ؛ السيولة النقدية والدورة التشغيلية وتسديد الالتزامات المستحقة والمواجهة الاستثنائية وما تطرأ من ظروف ، ومستوى الأرباح .. وما إليه .

فإذا كان الكادر المتوافر من الموارد البشرية ، يحمل مواصفات عالية الإمكانية والجودة ، وما يحققه من مرونة في الأداء العالي ، المواكب للتطورات والاحتياجات المطلوبة ، والموافق للتغيرات والتغييرات ، والمواكب لكل تنمية وتطوير وعلى وفق ما متوافر وسيتوافر من أجهزة وأدوات للمشروع واستثمارها الاستثمار الأمثل ، يؤدي إلى نتائج أفضل وتحقيق الأهداف بصورة أفضل ..

أما إذا طرأت على هذه الإدارة من معضلة التقادم الإداري ، فسيلحق كل ما هو بخلاف ما تم ذكره ..

٢- إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية : والتي تعد من أهدافها في الفكر الإداري الحديث ، المكون الداعم لقوة المشروع ، والموجه الحقيقي لتقدمه واستقراره وفعاليته واستمراره المواكب لكل

١ - راجع على سبيل المثال : د. مهدي حسن زويلف وآخرون / الأسس العلمية في إدارة المشاريع / دار الرسالة للطباعة / بغداد / ١٩٧٧ / ص ١٤٣ - ١٩٧ .
د. فريد راغب النجار / إدارة الأعمال في الأنظمة الصحية والطبية / طباعة دار الكويت للصحافة / الكويت / ١٩٧٦ / ص ٣٠٢ وما بعدها ..

تغيير في البيئة الخارجية، وبمعنى آخر، المجموعة المتعاونة فيما بينها، والقادرة على العمل والرغبة فيه ولها فرصة الأداء المطلوب .. وبهذا فإن النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية، ومدى إمكانية توافرها بالأعداد والكفاءات المناسبة، وتنسيق الإفادة منهم بما مطلوب من الكفاءة .. وهي التي تحدد الطرق ومصادر القوى العاملة المناسبة، وما يترتب من رواتب وأجور ومكافآت وحوافز من جهة، وتدريب وتعليم من جهة أخرى، لمواكبة كل تطور وتغيير، أو احتياجات على وفق ما مطلوب ..

وربما تتعدى إلى العلاقات والآراء المتبادلة بين القوى العاملة والمشروع، سواء كانت داخل المشروع أو خارجه، وما يترتب من المناخ التنظيمي، والضمانات والالتزامات باللوائح والتعليمات والقوانين، فضلا عن ما مطلوب أساسا من تحليل الوظائف وتقييمها وتقويم الأداء، التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب والتوقيت المناسب، بنظرة وقائية من مخاطر وتهديدات التقادم الإداري ..

٣- إدارة الإنتاج؛ وما تقوم به من مهام، ومدى إسهامها في الدراسة والتخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، وما يتطلب من مستوى

١ - راجع : د. علي السلمي / إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية / دار الغريب للطباعة / القاهرة / ط٣ / ١٩٨٥ / ص ١٧ - وما بعدها .

- د. علي السلمي / تقويم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات / مجلة المحاسب / نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين / العدد السادس / آب ١٩٧٧ / بغداد - العراق / ص ٣ - وما بعدها .

- هاشم حسين ناصر المحنك / نظام تصميم العمل وتقويم الأداء ودوره في المشاريع الإنتاجية / مطبعة القضاء / النجف الأشرف / ١٩٨٧ .

- Flippo , Edwin B., " Op. Cit., " P :109- 129 .

جودة وكمية، فضلاً عن الأعمال التي تقوم بخدمة الإنتاج، بما فيه صيانة الأجهزة والآلات والمكائن والمعدات ..

وبهذا الاتجاه تكون هناك تغييرات ضمن مهام هذه الإدارة وما يدخل ضمن أنشطتها، ويكون مستوى تأثير التقادم الإداري، بالتوقف عند محددات معينة لا تقبل الدينامية على وفق ما يطرأ من تغييرات، وبه يتم إعاقة لعمليات الإنتاج وانسيابيتها ..

في إدارة التسويق: وتحمل مسؤولية دراسة السوق والسلعة، بكل الأبعاد، وترسم الخطط وتضع ما مطلوب من نوعية وكمية ومتطلبات أخرى، وهذا ما يسبق الإنتاج، أما ما يلحقه وبالتنسيق مع الإدارات المالية والأفراد والإنتاج، فيكون أثناء وبعد الإنتاج والذي يتولى النظام الشامل للأنشطة التجارية، بكل أبعادها، والسياسات المطلوبة للتسويق، بما فيه منافذ التوزيع والإعلان والتعبئة والتغليف والتسعيرة ..

ومن هذه النظرة الخاطفة لإدارة التسويق، يمكن معرفة ما يؤثر التقادم الإداري به، والذي يتطلب الوقاية وعلاج ما يطرأ أو يظهر من أشكاله المختلفة، داخل إدارة التسويق والإدارات الأخرى، والتنسيق على مستوى المشروع لحمايتها من معضلة التقادم الإداري ومخاطره ..

١ - راجع مثلاً: هـ. جوهانسون، أ. ب. روبرتسون / معجم مصطلحات الإدارة / ترجمة ن. غطاس / مكتبة لبنان / بيروت - لبنان / ص ١١٦ .
د. عادل حسن / التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج / دار النهضة العربية / بيروت / ١٠٧٦ .
٢ - راجع: د. مهدي حسن زويلف / المرجع السابق / ص ٦٧ - ١٤٠ .
د. هاشم حسين ناصر المحنك / إستراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية / مطبعة الرشاد / بغداد - العراق / ١٩٨٨ .

المبحث الثاني

بعض الجوانب التنظيمية للمشروع وتأثير التقادم الإداري عليها

أما محاور هذا المبحث ، واستكمالاً لما تقدم ، ستكون المحاور كالاتي :

أولاً : نظام المعلومات الإدارية والتقادم الإداري .
ثانياً : الاتصالات والتقادم الإداري .
ثالثاً : القرار الإداري والتقادم الإداري .
رابعاً : التقادم الإداري والصراع داخل المشروع .

أولاً : نظام المعلومات الإدارية والتقادم الإداري

وتكاملاً مع ما تقدم ، فإن نظام المعلومات الإدارية و Management Information System يُعتد بأهميته البالغة بالنسبة للإدارة وأنشطتها ، لكونه المجموعة المتكاملة التي تتفاعل من خلال مكوناته المادية وغير المادية وما يدخل ضمنها المتمثل بالمدخلات ، وما يعقبها ويجري عليها من العمليات

الإنتاجية المخطط لها ، وما يتوجب من الكفاءة والأداء العالي ،
لتتحقق منتوجات أو مخرجات ذات جودة عالية ..
ولم يقف عند هذا الحد ، بل يعقبها انطباع أو ردود أفعال
من يعينهم الأمر ، ومنه ما يتمثل للجهة المنتجة من أهمية رافد
التغذية المرتدة لها ..
ومستوى ما يدخل ضمن هذا النظام ، وبلا ريب ، له العلاقة
الوثيقة بالتقادم الإداري ، بما فيه الأدوات والفكر والمستوى المعرفي
والموارد البشرية وامكانياتهم ، وقدراتهم التطويرية والتنموية ..
ومما يتكون نظام قاعدة المعلومات الأساسية الرئيسية
المختصرة من :

- ملفات المعلومات المالية ..
 - ملفات معلومات الموارد البشرية (الأفراد) ..
 - ملفات المعلومات الانتاجية ..
 - ملفات المعلومات التسويقية ..
- وهيكلها التنظيمي المختصر والرئيسي المتكون من :
- الإدارة المالية ، منها ما يتعلق ؛ برأس المال ، السيولة ،
الاستثمار ، الربحية ..
 - إدارة الموارد البشرية (الأفراد) ، ومنها ما يتعلق ؛ بالرواتب
والأجور والحوافز ، والاختيار والتعيين والتدريب ..
 - إدارة الإنتاج والعمليات ، ومنها ما يتعلق ؛ بالآلات والمعدات ،
وخطوط الانتاج ، كمية ونوع أو جودة الإنتاج ، الصيانة ..

^١ - محمد عبد حسين الطائي / نظام المعلومات الإدارية / ط١ / مطابع دار الكتب للطباعة والنشر
/ جامعة الموصل / العراق / ١٩٨٨ .

- Hampton , David R., " Op. Cit. " P: 224 .

- Sisk , Henry L., " Op. Cit. " P: 129 .

- إدارة التسويق ، ومنها ما يتعلق ؛ بالتعبئة والتغليف ، التسعيرة ، منافذ التوزيع ، الاعلان ..
ومن الخطط المرسومة للمشروع ، وما تشمله من إستراتيجية وتكتيك وتنفيذ ، ينبع صنع واتخاذ القرارات وموجباتها ، ومختصر ما يتعلق بتوجهاته ومحدداته ؛ المالية ، الموارد البشرية (الأفراد) ، الإنتاج ، والتسويق .. ويمكن إجمال مختصر ذلك بالمخطط الآتي :



مخطط (١) يبين نموذج لنظام قاعدة المعلومات
والبيئة الداخلية والمحيطية

١ - محمد عبد حسين الطائي / المصدر نفسه / ص ٣٨ / ويتصرف من الباحث .

فلو تفحصنا المخطط السابق الذكر، الذي يمثل نموذج مختصر لنظام قاعدة المعلومات، وتحليل مكوناته .. لتوضحت العلاقة الوثيقة بين نظام المعلومات الإدارية ومنظومته، كفعالية ومسيرة فاعلة، ومكونات شاملة، وما يعكسه على مستوى كل مفردة من مكوناته .. وما يقابله من معضلة التقادم الإداري، ومجريات التأثير المتبادل، وتأثيره على مستقبل المشروع، ومستوى تفاعل وتطور المشروع، بمكوناته المادية وغير المادية والبشرية، الداخلية منها والخارجية، أو ما يتعلق بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وكل ما يحيط بالمشروع من فضاء .. وبطبيعة الحال النظام بقراءاته التقليدية وغير التقليدية، ومنها الرقمية، وبسعة الفضاء المعلوماتي المتعاطم، يتضمن ما يجري من ابتكارات واختراعات واكتشافات، يتم من خلالها تغيير شكل ومسيرة المشروع ومستقبله ودورة حياته .. ولاسيما ما يظهر من المخاطر عندما يصل المشروع إلى مرحلة الشيخوخة، وما يتبع ذلك من التلاشي والانحلال ..

ثانياً : الاتصالات والتقادم الإداري :

وتواصلًا لما تقدم، يظهر جانب آخر لا يقل أهميته في المشاريع وفعاليتها، سواء كان ذلك داخلها أو مع ما يحيط بها، ألا وهي الاتصالات Communications التي تعد الوسيلة أو الطريقة الفاعلة لانتقال المعلومات، أو حلقة الوصل بين جهتين أو أكثر في إبلاغ أو مبادلات الأفكار والمعلومات والمعارف والمواقف، سواء كان متمثلاً بشخص حقيقي (الإنسان العاقل)، أو متمثلاً بشخص

معنوي (المؤسسات أو المشاريع) ، أو بين المعني بالأمر وما يحيط به من البيئة الخارجية ..

وتكون الاتصالات الداخلية ، بصفتها الرسمية وغير الرسمية ، وخط العلاقات والاتصالات بتوجهها الأفقي ؛ أي تكون بمستوى إداري واحد ، وتوجهها العمودي ؛ أي تكون بين مختلف المستويات من الأعلى إلى الأدنى أو من الأدنى إلى الأعلى ، أو بصفة جانبية باتجاه مستويات محددة ربما تكون بشكل أعلى وأدنى في وحدات أو أقسام مختلفة أو متنوعة ..

لذا تشترك فيها مختلف المستويات الإدارية ، وبمختلف الوسائل المتطورة والتقليدية ، والمناسبة وربما غير المناسبة ، وبما يناسب من استخدام لغة التخاطب ، المرئية والمسموعة والمقروءة .. فلذا يتطلب وضع إستراتيجية مناسبة لما يحتاجه المشروع ، وما يتطلب من استخدام أو استثمار الكادر والوسائل المتطورة والمواكبة لمختلف الأعمال ، بحيث تأخذ الاتصالات قوتها المرجوة منها ، وهو ما يقيم صور من التفاهم والابتعاد عن الصراعات ، وأداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة والمناسبة والفاعلة ، مما يؤدي إلى نتائج تنعكس على طبيعة وقوة ومستوى نجاح المشروع في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المرسومة ..

والاتصالات من هذا المنطلق ، تحتاج إلى الإستراتيجيات والخطط وما تتطلب من تكتيكات تخدم المشروع والعاملين فيه ، وتهيئة سبل تنفيذها بأفضل أو أنسب وجه مطلوب ..

١ - راجع مثلاً :

- Sartain , Aaron Q . & Baker , Alton W . , " Op. Cit. " , P : 177- 193 .

- Hampton , David R. , " Op. Cit. " P:399 - 421 .

- Sisk , Henry L. , " Op. Cit. " P: 350 - 374 .

- هاشم حسين ناصر المحنك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / المصدر نفسه / ص ٦٤ - ٦٥

ويدخل التقادم الإداري على حراك وفاعلية الاتصالات ، في خضم هذه الأنشطة ، وما يحتاج إلى الحماية منه بالأسلوب الوقائي أو العلاجي ، سواء كان بالوسائل المادية وغير المادية ، والموارد البشرية الداخلة في مجالات أنشطته ..

وضمن نظرية الاتصال ، تعتمد الاتصالات على كل من :

- المرسل ؛ مصدر الرسالة والموضوع والرؤى وبناء الأنشطة ، وما يتبناه من أهداف وغايات ..
 - الرسالة ؛ التي تتضمن بمحتواها ، كل ما يتطلب من اللغة والمفردة والدلالة المستخدمة والمعلومة ، وما يكاملها من الوسيلة المستخدمة والتوقيت والموقف والمكان ، ومستوى التطور والملائمة والتوافر ..
 - الوسائل وقنوات إيصال الرسالة ؛ المقروءة والمسموعة والمرئية ، وسلامتها وانسيابية إيصال الرسالة من خلالها ، بلا تشويش أو تشويه أو إرباك ..
 - المستهدف والمستقبل للرسالة ، وهو المرسل إليه ومواصفاته ، وما يحدثه من ردود أفعال إيجابية أو سلبية ..
- وممكن أن تتحول الأدوار ليكون المستقبل للرسالة هو المرسل ، والمرسل للرسالة هو المستقبل لها برسالة أخرى ..
- وعندها يتحدد إيجابية وسلبية ردود الأفعال ، أو ربما يكون الحياد ، أو توقف الخطاب عند انتفاء الحاجة للاتصالات وأشكالها وأدواتها وأدوارها ..
- والاهتمام بحماية الاتصالات وأمنها ، وسبل تعزيزها ووضع الخطط لها وتنفيذها بالطرق المناسبة والمواكبة للتطور والبيئة ومتطلباتها ..

وبالمقابل أن يحدث مناخ أفضل للوقاية من التقادم الإداري المعيق لانسيابية الاتصالات ، بما فيه الأدوات المستخدمة للاتصال ، وفاعلية ومرونة أنشطة المشروع ، بكل ما يحتويه من مكونات ذات العلاقة ..

ثالثاً : القرار الإداري والتقادم الإداري

للقرار الإداري Managerial Decision الأهمية البالغة ، بما فيه ما يتعلق بمراحله المتتابعة من الاستعدادات وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها ودراستها ، وصنع القرار ، ومروراً باتخاذ القرار وتنفيذه وانعكاساته الآنية والمستقبلية ، وما يدخل ضمنياً من عوامل مستقلة وتابعة ، تدفع أو تعيق تنفيذ القرار الإداري ..
وتقسم شخصيات صنّاع القرار كالاتي :

- الشخصية الاقتصادية Economical Personality .
- الشخصية الفنية Aesthetical Personality .
- الشخصية النظرية Theoretical Personality .
- الشخصية الاجتماعية Social Personality .

١ - راجع على سبيل المثال : د. هاشم حسين ناصر المحنك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / المصدر نفسه / ص ٩٠-٩٩ .

- د. هاشم حسين ناصر المحنك / القرار الإداري وأهميته للمجتمع ومشاريعه المختلفة / جريدة العراق / العدد (٥٦٧٥) / ١٣ كانون الثاني ١٩٩٥ / ص ٣ .

- محمد عبد حسين الطائي / المصدر نفسه / ص ١٦٠-١٦٨ .

- Luthans , Fred , " Organizational Behavior " , 3rd Ed. , Toshō Printing Co. , Ltd. , Tokyo , Japan , 1981 , P: 480 – 492 .

- Hampton , David R., " Op. Cit. " , P : 213- 241

٢ - د. عادل حسن / الإدارة مدخل الحالات / الدار الجامعية للطباعة والنشر / بيروت – لبنان / ١٩٨٤ / ص ٥٢ .

- الشخصية السياسية Political Personality .

- الشخصية الدينية Religious Personality .

وهكذا تتعدد اتجاهات الشخصية الصانعة للقرار ، بطبيعة الحال ، فإن لكل شخصية لها مؤثراتها وسماتها وسيكولوجيتها وانعكاساتها على صنع واتخاذ القرارات ، وربما يمتد بظلاله إلى تنفيذها ..

وهذا مما يعني ؛ أن أي قرار يتم اتخاذه وما يتكون منه ، يتأثر توازنه بمؤثرات الجانب الذاتي ، وما يتعلق بخلفيات الشخصية ، وما تفرزه على محتوى القرار من قوة وضعف ، والجانب الموضوعي المتعلق بمجموعة عوامل من المؤهلات والثقافات والخبرات والقدرات ..

ويتفاوت نسبة كل ذلك ، تبعاً لنسبة اتجاه الشخصية من الديمقراطية أو البيروقراطية ، ومن خلالها تؤثر القدرات والإمكانيات ، وهنا يكون منفذ وفجوة واحد من العوامل المساعدة لظهور التقادم الإداري ومستوى تفاعمه وخطورته ..

فإذا ما كان القيادي أو الأدوات المستخدمة والمستثمرة ، لها طابع عدم مواكبة الظروف وتغيرات البيئة الداخلية واستثمار القوة والسيطرة على الضعف وعلاجاته ، وعدم استثمار الفرص في البيئة الخارجية للمشروع وتحويل التحديات والتهديدات والمخاطر بالوقائية والعلاج ..

يؤدي إلى تأثيرات سلبية وخطورة ربما تكون تبادلية على مستوى المشروع والبيئة الخارجية والمحيط به بشكل عام ، بما فيه التأثير على اتجاه ومسيرة المجتمع ..

وتتفاوت تبعاً لتأثير المشروع على ما يحيط ، وما له العلاقة به ، بطابعها التكتيكي والاستراتيجي ، والروتيني وغير الروتيني ،

وبمؤثراته الإدارية بالاتجاه المركزي واللامركزي في صنع واتخاذ القرارات ..

وبمعنى آخر تأخذ القرارات عدة اتجاهات ومضامين ، وإجمالها حينما تكون :

١- القرارات روتينية ، لا تتعدى باتجاهها إلى الأمور والسياقات المقيدة ، بل هي قرارات عادة ما يتم اتخاذه بشكل مستمر ..

٢- القرارات غير الروتينية ؛ وتشمل على :

- القرارات غير الروتينية الاعتيادية ، وتتصف بتعقيد معين في صنع القرار واتخاذه وتنفيذه ..

- القرارات غير الروتينية وغير الاعتيادية ، وتتصف بتعقيد ومسؤولية بشكل أوسع ، وتحتاج إلى الدراسة والتحليل على وفق منظور :

أ- القرارات الإستراتيجية التي تأخذ هيمنتها وعمقها وقوتها ضمن الخطة ، وتكون أهدافها واتجاهاتها على المدى البعيد ، وتتأثر وتؤثر في مستقبل وأهداف المشروع ..

ب- القرارات التكتيكية ؛ التي تتصف بمدىاتها القصيرة أو القريبة ، وتدخل ضمن الخطة ، وتأثيرها بشكل عام جانبي وشكلي وسريع وليس جوهري بالنسبة للمشاريع وأهدافها ، أو لا يكون تأثيرها كما هو الحاصل في القرارات الإستراتيجية وحراكها ..

ت- القرارات التكتيكية - الإستراتيجية ؛ وهي تشمل على الجانب التكتيكي للقرارات بشكل أوسع من الجانب الإستراتيجي ، ويأخذ قبل ذلك في التخطيط والتنفيذ مأخذه التكتيكي ، بمداه واتساعه

وتشكل أهداف المشروع الآني ونسبة معينة من المستقبلية ..

تشكل القرارات الإستراتيجية - التكتيكية ؛ وهي تشمل على الجانب الإستراتيجي للقرارات بشكل أوسع من الجانب التكتيكي ، ويأخذ أثاره قبل ذلك مأخذه في التخطيط والتنفيذ ، وجانب منه يؤثر على عمق الأهداف والمديات القريبة والبعيدة ، ومستقبل المشروع الآني والمستقبلي ، وإجماله يأخذ أبعاد مستقبلية بمنظور استراتيجي ..

وكل ما تقدم من مختصر القول ، ولجوانب محددة من وضع ومحتوى القرارات الإدارية من ؛ التنبؤ أو التوقع المستقبلي ، وما يترتب على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة التقييمية والتقويمية ، وردود الأفعال المتمثلة (بالتغذية العكسية للمعلومات) ، والاستيعابات ..

ولا يمكن أن يكون بسلامته ، إلا إذا كان الفكر والمنهج والفلسفة الإدارية المطبقة أو المعمول على وفقها قد أخذت بنظر الاعتبار مواكبة كل متطلبات المشروع وتطوراته ، وتم الاهتمام بأبعادها الداخلية والخارجية ..

وأخطر ما يترتب عليه ، طبيعة مسيرة المشروع ومستقبله من خلال عمليات القرارات الإدارية ، وما يواجهها ويلحقها من مخاطر وتهديدات معضلات التقادم الإداري ..

ومنه ما يترتب عليه من حراك مفاصل المشروع ووحداته وانسيابية أنشطته وفاعلية مكوناته ، ومرونة التنفيذ والأداء البعيد عن الاختناقات والترهل ..

والاتجاه نحو ما يتطلبه من الأداء العالي المؤثر على مستوى الجودة الشاملة، وإشباع حاجات وانطباعات المعنى بالمنتجات أو المنتج، سواء كان :

- فكري - بشري ، كما هو يحصل في المجالات التربوية والتعليمية ، وما يتعلق بالمعلوماتية والخطط وصنع واتخاذ القرارات ، أو ما تتصف بالإنتاج المحدود والإبداعي والتجريبي ..

- أو آلي - بشري ؛ كما يحصل غالبا في المشاريع والمجالات المنتجة للسلع والخدمات ذات الأداء الروتيني - التقليدي ، أو ما تتصف بالإنتاج الواسع ..

لذا يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار في الوقاية والعلاج ، أن لا تكون العضلات والمشاكل والأزمات ، متولدة من استثناء التقدم الإداري وتهديداته ..

والأخذ بنظر الاعتبار خطورة ما هو مؤثر على الخطط وعلى صنع واتخاذ القرارات ، وما يتعلق بالموارد البشرية المخططة والمنفذة للخطط ..

فضلا عن الأخذ بزمام المبادرة والاهتمام ، بالنظرة الإستراتيجية لرأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يحد من التقدم الإداري وتكاليفه ومؤثراته المالية ، ومستويات مؤشرات عمليات التشغيل ، ومعايير الأداء والابتكارات المستمرة المحققة لاستدامة الزبائن والمستهلكين ، وبمنفعة عالية للمنتج ، واللاحق بالتنمية المستدامة ، ومنه تواصل التطوير الابتكاري ..

رابعاً : التقادم الإداري والصراع داخل المشروع :

وللتقادم الإداري ارتباطه بالصراع Conflict بشكل طردي ، أي كلما اتسع أو ارتفع مستوى التقادم الإداري ، اتسع معه الصراعات وتنوعت مخاطره المنظورة وغير المنظورة ..

وبطبيعة استشرء التقادم الإداري وتفاقمه على مستوى الوحدات والمشروع ، يولد الصراعات ، وربما جزئياً سلبياً على علاقة المشروع بما يحيط به ، وبمخاطره وتحدياته :

- يتجه الصراع بشكل أفقي ؛ أي أنه يكون على المستويات الوظيفية أو التنظيمية أو الإدارية الواحدة ..
- أو أن يكون الصراع بشكل عمودي ؛ أي إنه يحدث بين المستويات الوظيفية أو التنظيمية أو الإدارية العليا والمستويات الأدنى ، صعوداً أو هبوطاً ، من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس ..
- أو أن يكون الصراع بشكل جانبي ، ويحدث بين المستويات المختلفة والمتباعدة ، متمثلة بأفراد أو وحدات أدنى وأعلى ، بصفته البعيدة أو القريبة ، ويختلف عن الصراع العمودي والأفقي المذكورين ، سواء كان ذلك من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية ..

¹ - راجع عن موضوع الصراع على سبيل المثال :

- Luthans , Fred , " Op. Cit. , " P : 365 – 385 .

- Flipppo , Edwin B., " Op. Cit., " P : 357 – 375 .

- د. أميمة الدهان / الصراع في المنظمة / مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد / العدد ٤ / المجلد الثامن / تشرين الأول / ١٩٨٠ / ص ١٦١ - ١٧٥ .

- د. شوقي ناجي جواد / سلوكيات الإنسان ؛ انعكاساته على إدارة الأعمال / دار الحرية للطباعة والنشر / بغداد - العراق / ١٩٩٢ / ص ٢٦٦ - ٢٧٣ .

- أو يكون صراع أفقي - عمودي ، أو عمودي - أفقي ، حسب نسبة ومستوى اتجاه الصراع ، وما يحدث من الأسباب والظروف والمواقف ، وما يترتب من سلطات وعلاقات إنسانية رسمية وغير رسمية ..

ويكون التقادم - الصراع في المشاريع المتنوعة ، نتيجة الدوافع والمسببات المختلفة ، فأما يكون من جراء عدم الاستيعاب الحقيقي لحالة يراد تنفيذها ، أو لخطّة تتعارض مع مصالح فردية أو جماعية ، أو لتغيير يطرأ على نظام المشروع ..

وفي كل الأحوال ، مما يؤثر في حراك الصراع ؛ مستوى الوعي ، ومستوى الاستيعاب ، ومستوى الحافز والدافع والاستجابة .. فضلا عن ما تقدم ، فإن من بين أخطر الصراعات ، ما يحدث من جراء التقادم الإداري الذي قد يحدد مستوى الإمكانيات والقدرات لدى العاملين ، ويحدث الحواجز ، مما يسبب إرباكاً مزدوجاً ، ومما يكون بذلك :

١- إرباك في الاستجابة والأداء على مستوى الفرد الواحد ..

٢- إرباك في الأداء والعلاقات الرسمية وغير الرسمية على مستوى مجموعة أفراد ، سواء كان ضمن الوحدة أو عدة وحدات ..

٣- إرباك في الأداء على مستوى الوحدات أو المشروع ..

٤- إرباك قد يتعدى علاقة المشروع مع المشاريع ، أو مع البيئة المحيطة ..

ولا ينكر ما للصراع من جانبيين ؛ سلبي وإيجابي :

- السلبي معروف بما يحدثه من إرباك العلاقات ، وإعاقة العمل ، أو التلكؤ في الإنجاز المطلوب على مستوى تنفيذ الخطط والقرارات المتخذة ..

- أما الاعتبارات الإيجابية فهي عديدة منها ما يراد به توازن محدد على وفق معايير محددة داخل المشروع ، فضلاً عن كونه مؤشر إنذار ، كما هو عليه ما يحدث من الألم لدى الإنسان في جزء محدد من الجسم ..

ويؤدي التقادم - الصراع ما يحدث من توضيحات لدى الفرد أو الجماعة ، عند متطلبات التغيير أو التنسيق أو التوازن أو الوقاية أو العلاج ..

وأيضاً ؛ الصراع الذي يحدث من جراء التقادم الإداري ، وجه آخر ، لكونه يعد إنذار على حالة غير صحيحة داخل المشروع ، ويتطلب التغيير في جوانب مادية أو غير مادية ، أو في ذات الموارد البشرية أو القوى العاملة ، وبالأخص ما يتعلق بالسلوك الإداري ، لتنفيذ الأعمال بوساطة الآخرين على وفق الخطط ..

وهنا يبرز أهمية دراسته ومتطلبات وضع الحلول والعلاجات المطلوبة ، ويختلف من صراع آخر ، بما يختلف أسبابه ..

كأن يتطلب تغيير أجهزة بالمواكبة أو التوازن بين تنمية القدرات البشرية داخل المشروع ، أو ما يتطلب من تغيير في السلوك التنظيمي الذي لم يعد يلائم ويواكب التطور ، ويواكب مستوى إمكانيات الموارد البشرية أو القوى العاملة ومتطلبات الإمكانيات المطلوبة ، في الوقت الحاضر أو المستقبلي ..

والطابع الغالب على الصراع هذا ، يكون من أسبابه ؛ متطلبات مواكبة التطورات والابتكارات وما يطرأ من اختراعات ، داخل المشروع أو خارجه ، بحيث لا يحدث أي تقادم ، وبالأخص تقادم الإداري الذي يؤثر بشكل ضمني أو صميحي ، وبمسار ما يتطلبه تنفيذ خطط المشروع ..

ولا ننسى ما يطرأ من تقادم جزئي أو جانبي أو كلي ، أو جوهري أو شكلي ، أو ما يؤثر على جانب من مختلف العمليات الداخلة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر ، وما يتطلبه من وضع حلول آنية أو مستقبلية ، أو علاجات جزئية ، أو الاتجاه بالتغيير والتطوير عن طريق هندسة وإعادة هندسة المشروع والعمليات الإنتاجية .. وعموما يمكن القول ، بأن واحد من مسببات الصراع الخطير ، والذي يتطلب علاج مسبباته أو علاجه بالذات ، هو التقادم الإداري ، وما يحدثه من إرباك في تنفيذ ومتطلبات أداء الأعمال أو الأنشطة بوساطة الآخرين وما يمتلكون من قدرات ورغبات لتحقيق الأهداف المرسومة على وفق الرؤى ومحتوى رسالة المشروع والخطط والقرارات ..

المبحث الثالث

التقادم الإداري

ومشاريع الدول المتقدمة والنامية

بعد كل ما تقدم ، ستكون لنا وقفة ضمن هذا المبحث في دراسة جانبيين ، لكي يتكامل مسارات واتجاهات البحث نحو تكامله النظري ، وكالاتي :

أولاً : أسباب وتشخيص التقادم الإداري في المشاريع المختلفة

ثانياً : التقادم الإداري بين الدول المتقدمة والنامية

أولاً : أسباب وتشخيص التقادم الإداري في المشاريع المختلفة :

مبدئياً ؛ لا يمكن قيام أي مشروع بلا إدارة ذات قدرة في انسيابية الأعمال ونجاحها ، ولا يستطيع الاستمرار في ظل التنمية والتطوير ، إلا بوجود الفلسفة الإدارية المناسبة ، وما تتطلبه من بناء استراتيجيات واضحة تتجسد فيها أهداف وغايات المشروع ، والسبل الكفيلة بتحويل الخطط إلى واقع له نتائج وثماره ..

وكم من إدارة ، تسببت بفسل المشاريع وجدواها ، وبخلافه ؛
كم من إدارات قد حولت المشاريع من منطقة الخسائر إلى منطقة
الأرباح ، وحولت الفشل إلى نجاح ، وذلك باختيار فلسفة إدارة
مناسبة ومستوعبة لمهام المشروع ومواردها البشرية والقدرات وما
يكامل ذلك ..

ومن بين مسببات فشل الإدارة أو معوقاتا الرئيسية لتنفيذ
وأداء الأعمال المتنوعة ، هو التقادم الإداري ، الذي كان لنا إطلالة
عليه من خلال المحاور المتقدمة ، وهنا يتطلب أن نعرف أسبابه
وتشخيصه وما يتعلق بذلك ..

وقبل أن نحدد أسباب التقادم ، لابد من الإشارة إلى أنه مما
يظهر على :

- الجانب الإداري ..

- الجانب الفني ..

- الجانب الإداري - الفني ..

مؤثرا بذلك في إعاقته مواكبة المحيط الخارجي ، أو إعاقته
تطور المهارات وتراجعها ، والمشكلة في أن لا تواكب الإدارة ما
يجري من تطورات ما حولها من العالم الخارجي ، وفي كل شيء
يحتاج لذلك ..

لذا قد يكون فكر أمس الذي لا يراعي ما يتطور من
حوله ، ربما يكون وبالا لعمل اليوم ، وربما فكر اليوم لا يصلح
لعمل الغد ، وكذا من موقف لآخر ..

١ - د. هاشم حسين ناصر المحنك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / المصدر نفسه / ص ١١٢ - ١١٣ .

وأيضاً راجع : د. هاشم حسين ناصر المحنك / التقادم الإداري وإعاقته للتنمية الاقتصادية والاجتماعية / جريدة العراق العدد ٥٨٥٠ / ٢٠ أيلول / ١٩٩٥ / ص ٥ .
د . رشدي الجرس / المرجع نفسه / ص ٧٧ - ١٠١ .

وعلاج المواقف وتوقيتاتها والحالات والمعضلات ، يحتاج إلى ما يناسب من أساليب ملائمة ، والحيلولة دون التراجع أو المرور في نهاية دائرة دورة حياة الأعمال والمشاريع ، وما يندرج على خطورة الاضمحلال المؤدي إلى موت أو نهاية إهمال المشروع ..

ولذا يتطلب استدامة أو إعادة هندسة المشروع ، لمواكبة التطورات الحاصلة داخل وخارج الدولة ، وما هو مطلوب من مهارات عن طريق التعليم والتدريب المتواصل بحسب ما تمليه الظروف والمواقف والتطورات المادية وغير المادية والبشرية ، لئلا تهمد والانسحابية والفاعلية مع ما يحيط بالمشروع ..

وبطبيعة الحال ستظهر للمشاريع أشكال مختلفة من التقادم بشكل عام ، والتقادم الإداري بشكل خاص ، ويمكن تحديد من بين أهمها الآتي :

١- تطور وحدات المشروع ، دون مصاحبة تطوير متوازن ومنسق مع الوحدات الأخرى ، مما قد يحدث إرباكاً وصراعات داخل المشروع ..

٢- إضافة جانب معين إلى المشروع ، دون مراعاة ما يتطلب من ملائمة ذلك مع الوحدات الأخرى ..

٣- التطور الذي يحدث لقوى عاملة دون غيرها ، ربما يسبب توليد الصراع السلبي داخل التنظيم الإداري الواحد ، وإرباك الأنشطة الأخرى ، ومنها ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة ..

٤- ما يحدث من تطور لمستويات إدارية دون مستويات أخرى ، أو دون ملائمتها مع باقي المستويات ..

٥- التفاوت بين المهارات الفنية واستيعاباتها ، مع ما تستوعبه المهارات الإدارية الأخرى ..

٦- التفاوت بين الإمكانيات البشرية ذاتها ، والجوانب المادية وغير المادية ..

٧- فضلا عن ما يحدث التقادم الإداري من مقاومة التغيير والتطوير خوفا من تقليص أو تهذيب الأعمال أو المستويات الإدارية والفنية ، أفقيا وعموديا ، وفقدان المناصب الإدارية ..

٨- التفاوت بين مستوى الوعي والإدراك ، للموارد البشرية أو القوى العاملة في كل المستويات الإدارية والفنية ..

٩- عدم تفهم الأعمال والمتطلبات ، بما فيه الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي ، وبالخصوص في حالة التغيير .. وعموما فإن التقادم يكون موقعه كالاتي :

١- على مستوى وحدة داخل المشروع ..

٢- على مستوى وحدات مختلفة بأعمالها ومتكاملة بمخرجاتها داخل المشروع الواحد ..

٣- على مستوى وظيفي داخل الوحدة أو المشروع ..

٤- على مستوى مشاريع داخل قطر معين ..

٥- على مستوى مشاريع دولة أو قطر أو إقليم ، اتجاه مشاريع أخرى ..

لذا يتطلب التشخيص ، وهو أمر ضروري لمعالجة التقادم الإداري ، ولا يمكن ذلك إلا من خلال الكادر المتخصص العلمي والعملي ، وصاحب الخبرة المناسبة ، التي تؤهله للقيام بهذه المهام الصعبة أو الخطرة ، ويكون الاختيار :

- إما من داخل المشروع ..

- أو من خارج المشروع بجانيبه ؛ داخل القطر ، وخارج القطر أو الدولة ..

- أو مشاركتهم ضمن المهمة المرسومة ، التي يرتهن بها مستقبل المشروع ، وربما يكون المجتمع أيضا يتأثر بها .. ويمكن إجمال أسباب التقادم الإداري ، والمتمثل من بين أهمها بالآتي :

١- فشل المدير في وضع الخطط المحققة لأكبر قدر ممكن من الانجازات والنتائج ..

٢- محدودية الأفراد في مهاراتهم الشخصية وقابلياتهم واستيعاباتهم ، ومحدودية التطوير ..

٣- إخفاق المدير في مواكبة ومجارات التقدم التكنولوجي الذي يحدث في مجالات تخصصه ..

٤- التمسك الأعمى للقيم والمبادئ السلبية التي يحملها المدير أو الجهة ذات العلاقة ..

٥- اندماج المدير مع أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الذين يدينون بمبادئ ومفاهيم إدارية محددة ، ويكون بذلك تابعا لمفاهيمهم وسياساتهم وفلسفاتهم الإدارية ..

ويمكن تشخيص التقادم الإداري والحد منه وذلك :

١- وقبل كل شيء ، يتطلب تحديد موقع التقادم ، داخل المشروع ، وضمن أي وحدة أو نشاط فيها ، ومدى تأثير هذه الوحدة أو الموقع أو النشاط على الوحدات الأخرى وعلى المشروع ..

٢- معرفة الموارد البشرية أو القوى العاملة ضمن هذه الوحدة ، لوضع العلاجات العلمية والعملية لها ، من خلال اكتسابهم للمهارة والقدرة والخبرة ..

١ - د. رشدي الجرس / المرجع نفسه / ص ٨٥ - ٨٦ .

٣- مستوى الجوانب المادية وغير المادية الداخلة ضمن هذه الوحدة، ومدى احتياجها إلى التغيير أو التطوير أو التنمية ..

٤- معرفة إجمالي التقادم ، وضمن المستويات التي تحتاج أكثر من غيرها والأسبقية لحمايتهم من التقادم الإداري ، بالوعي واكتسابهم كل الأدوات المتوافرة لمساعدتهم عليه وتشجيعهم ..

٥- يتطلب معرفة المدة التي مزت على الوحدة أو المشروع ، وحصول التقادم الإداري فيه ، وتحديد مدة وضع الحلول وعلاج الموقف الخطير على المشروع وأهدافه ..

وسواء كان التقادم حاد أو جانبي أو جزئي أو كلي للمشروع ، أو ما إلى ذلك ، فإنه يحتاج إلى وضع خطط لدراسته وتحديد العلاجات المناسبة وسبل نجاحها ، سواء كان العلاج فجائي أو تدريجي ، أو في الجوهر ، أو شكلي للجهة المحدد في المشروع ..

وفي كل الأحوال ؛ الوعي والتعاون ضروري ، لتكون النتائج أفضل والتقبل للتغيير أفضل ، لئلا يظهر أو يولد ردود أفعال مقاومة للتغيير ، فتحدث الصراعات التي قد تؤدي إلى فشل أفضل الحلول والعلاجات لمعضلات التقادم الإداري ..

وهنا لابد من استخدام الرقابة التقييمية والتقويمية ، لملاحظة مدى مطابقتها للخط البياني للمخطط له ، وما منفذ على أرض الواقع ..

ثانياً : التقادم الإداري بين الدول المتقدمة والنامية :

بلا ريب ؛ أن التقادم الإداري حتمية تصيب مختلف المشاريع ، سواء كان هذا في الدول المتقدمة أو الدول النامية ، لكنه يتفاوت بينهم ، ومستوى ما تظهر من فجوات واتساعها ، لكون الحياة والفكر والابتكارات والاختراعات ، متواصلة لا تنتهي ، بمعنى حتمية المواكبة والتغيير ومتطلبات التغيير ، دائمة ومستمرة ..

ولا نريد أن نقارن تطور ونمو الإدارة ، بشكل جامد وإثبات لا يحتاج لدليل ، بين الدول المتقدمة مع مثيلاتها في الدول النامية .. لكن لو تم المقارنة بين المشاريع المتماثلة في الدول المتقدمة ، أو المشاريع ضمن حدودها الإقليمية ، لرأينا ورود التفاوت وحصيلته ، وذلك تبعاً للإمكانات وسرعة التطور ..

فمن لا يواكب ما يحصل من تطور في المشاريع المختلفة أو المتماثلة أو المتشابهة ، لم يسلم من معضلة التقادم الإداري وخطورته وانعكاساته على جودة المشاريع والاقتصاد والمجتمع وحاجاته ومستوى الإشباع ..

فضلاً عن الخسائر المادية وغير المادية والنفسية التي تتكبدتها ، وربما يؤثر حتى على السياسات العامة للدولة ، ويكون ذلك تبعاً لما يأخذه المشروع من إستراتيجية ، ومستقبل الناتج القومي والدخل القومي واستثماراته ، وبالخصوص حينما تعيش الدول في عاصفة الحروب ، ومنها الاقتصادية ، والمتمثلة بالصراعات بين الأقطاب الكبرى ، كالولايات المتحدة واليابان والصين وروسيا وباقي الدول الأوروبية ..

لذا فإن الإدارة ، تلعب الدور الفاعل والكبير في كل مجالات وأنشطة الحياة ، من المعلوماتية وحرب المعلومات حتى

الوصول إلى القرارات واستراتيجياتها وتنفيذها ، وما يؤول من خلالها إلى نتائج وانعكاسات ...

ولم تخل الدول النامية من تأثيرات هذه الصراعات وهيمنتها الإدارية ، وانعكاساتها على أسواقها ومشاريعها الخاصة والعامة ، وحتى الأسواق الالكترونية ..

مما أدى ذلك إلى أن تكون صراعات حتى داخل الحدود الإقليمية للبلد الواحد ، وأدى ذلك إلى تخلف وتراجع مشاريعها ، بما فيها الإدارات العاملة ضمن أنشطتها ، والذي اعتلتها واعترتها ، النظرة القصيرة المدى ، ولم تضع لها الاستراتيجيات المطلوبة لمستقبلها ومستقبل المشاريع ..

وعموماً يمكن وضع ما يحتاج إلى المتابعة المتواصلة من أجل السيطرة على التقادم الإداري أو الوقاية منه ، أو على الأقل تحجيمه ، ويمكن تحديد من بين أهمها الآتي :

١- يتطلب تواصل البحوث والدراسات في الدول النامية ، والتشجيع عليه بحسب الإمكانيات المتوافرة ، ووضع نظام الحوافز المناسبة له ، المادية وغير المادية ..

٢- الاهتمام بالمعلومات والبيانات ، ووضعها في خدمة وتطوير وتنمية الإدارة وسياساتها المتنوعة ، التي تسهم في حماية وتواصل المشاريع بفاعلية ، واستخدام الأجهزة المتطورة في هذا المجال وملائمتها ، كاستخدام الحواسيب ، وبناء بنوك متخصصة للمعلومات وإدارتها ، والاستفادة من الشبكة العنكبوتية ، والاتصالات المتطورة ..

١ - راجع : هاشم حسين ناصر المحنك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / المصدر نفسه / ص ١١٢ - ١١٤ .

وأيضاً راجع : هاشم حسين ناصر المحنك / التقادم الإداري وإعاقته للتنمية الاقتصادية والاجتماعية / جريدة العراق العدد ٥٨٥٠ / ٢٠ أيلول / ١٩٩٥ / ص ٥ .

٣- الاهتمام بوصف ومواصفات الأعمال أو الوظائف ، وهو جانب من نظام تصميم العمل وتقويم الأداء ، والذي يجعل الشخص المناسب في المكان والزمان المناسبين ، وفي الموقف المناسب ..

٤- التنسيق بين الوظائف الإدارية ووظائف المشروع ، مما يجعل لتنمية الإدارة والمشروع لها الشمولية والعمق والدقة والانسيابية في المدخلات ومكوناتها ، ومجريات العمليات وفعاليتها ، والمخرجات ومستوى إشباع الحاجات ، وبما يواكب التطور ..

٥- انسيابية وتنسيق تحليل الوظائف وتقييمها وتقويم الأداء ، بما فيه التعليم والتدريب ..

٦- دراسة الأنظمة الفرعية والأنشطة المختلفة ، ودعم الابتكارات والدراسات والبحوث والمواكبة لكل جديد وبالخصوص الإدارية منها ..

٧- معالجة جميع الاختناقات التي تلاقي أعمال الوحدات بحسب الأساليب العلمية والعملية ، بحيث تكون لها المرونة والفاعلية والانسيابية ، على وفق متطلبات العمل ..

٨- الاهتمام بالمناخ التنظيمي Organizational Climate داخل المشاريع ، وملائمته لما يتطلب الأعمال المتنوعة وانعكاساتها الكيفية والكمية ، وبجودة عالية ، وبأنسب ترتيب وأفضل الأماكن المطلوبة ..

٩- الاهتمام بما يلائم ومتطلبات الأعمال والكادر المتوافر من الموارد البشرية ، بما يخص الرقابة والإشراف ..

١٠- الاتصالات وسبل تعزيز انسيابيتها وتفاعل الموارد البشرية وما يتعلق بالجوانب المادية وغير المادية على وفق أفضل

الابتكارات المتطورة التي تخدم التطور داخل المشروع وما يحيطه ..

١١- الابتعاد عن القولية والروتين والأفكار الجاهزة والمستوردة أو الأفكار الارتجالية وغير المدروسة، وبالخصوص ما يتطلبه من صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات، ولا بد من منهجية المواكبة والملائمة لأنشطة المشروع ..

كل ما تقدم ذكره، وبحسب متطلبات ومحدودية البحث ومتطلبات تكامله، نرى ضرورة التحديد ووضع سبل الوقاية والعلاج المتكامل للسيطرة على التقادم الإداري ..

سواء كان ذلك في الدول النامية أو الدول المتقدمة أو التي تتطلع إلى التقدم، لكون التقادم الإداري وما يحدث من آثار سلبية ومساوي، لا يفرق بين مشروع وآخر، ولا نظام وآخر، ولا فلسفة وأخرى ..

القسم الثاني
الجانب التطبيقي
(الميداني)

المبحث الرابع

التقادم الإداري وجامعة الكوفة

بعد أن استطردهنا فيما تقدم من الجوانب النظرية للدراسة ، وما يتعلق بالتقادم الإداري ومدى خطورته على مستقبل المشاريع ؛ الإنتاجية والخدمية والمعلوماتية ، وما يؤثره على الاقتصاد ومسيرته التنموية ، وما أمكن بيانه على الرغم من محدودية البحث واقتضابه ، وما توصلنا إليه من استنتاجاتنا النظرية ..

واخترت جامعة الكوفة كجانب تطبيقي أو ميداني لمواصلة تكاملية الدراسة أو البحث ، لما لها من أهمية بالغة وتأثيرها التنموي على العراق والمنطقة الجغرافية المتمثلة بمحافظة النجف الأشرف ..

والهدف الإسهام وإن كان بشكل بسيط في تنمية وتطوير وحماية كيانها ونظامها وتنظيمها من التقادم الإداري الخطر ، لتكون الأنموذج الذي يستنار بها ، ولكونها المصدر الأساسي لتزويد المنطقة بالطاقات العلمية والموارد البشرية ، للإسهام في بناء المشاريع والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية .. وبهذا تم تقسيم هذا المبحث بالآتي :

أولاً : نبذة عن جامعة الكوفة وتطور هيكلها التنظيمي وتنميته
ثانياً : الكادر الإداري والفني وتدريبه في جامعة الكوفة .
ثالثاً : التفاعل الداخلي والخارجي لجامعة الكوفة .

رابعا : الإدارة والتقدم الإداري في جامعة الكوفة .
ومما يتم ذلك ، من خلال الإحصائيات المتوفرة ، والمقابلات
الشخصية المباشرة لمن يعينهم الأمر ، والمتابعة الشخصية ،
واستخدام التحليل الموضوعي مع الأخذ بنظر الاعتبار للهيكلة
التنظيمي للجامعة ..

أولاً : نبذة عن جامعة الكوفة وتطور هيكلها التنظيمي وتنميته :

تم تأسيس جامعة الكوفة بقرار مجلس القيادة الثورة
المنحل المرقم (٩٥١) في ١٩٨٧/١٢/٢٣ ، لتقوم الجامعة بمهامها
التعليمية والثقافية والحضارية ..

وذلك من خلال تفاعلها الداخلي ، وتفاعلها مع البيئة
المحيطة لها ، وبدأت بثلاث كليات وهي :

١- كلية الطب .

٢- كلية الآداب .

٣- كلية التربية للبنات .

وتم أضيف إلى هيكلها التنظيمي :

٤- كلية الإدارة والاقتصاد .

٥- مركز دراسات الكوفة ؛ والذي تم إنشائه بموجب قرار وزارة
التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٤) لسنة ١٩٩٢ ، ويعد الواجهة
الحضارية للمنطقة ، حيث يعني بدراسة تاريخ وحضارة الكوفة ،
والمتمثل في ؛ الحيرة والكوفة والنجف ، وجمع الوثائق

والمخطوطات التي تخص تاريخ الكوفة، ودراسة أو بحث كل ما يخص المنطقة، وجمعها وطبعها، لإظهار تاريخ وحضارة الكوفة..
٦- المركز الثقافي والاجتماعي ..

ثم تواصل إضافة كليتي :

٧- كلية العلوم .

٨ كلية الهندسة .

وسبق كل ذلك ، كلية الفقه ، حيث تم إلغائها ..

فضلا عن ما يبينه الهيكل التنظيمي للجامعة رقم (٢) ،

الذي تم وضعه ضمن الملاحق .

وللجامعة بشكل عام ، لها موسمها الثقافي والعلمي من حيث انعقاد المؤتمرات العلمية والندوات العلمية والمحاضرات العلمية والثقافية ، فضلا عن أنشطتها الأخرى ، وانفتاحها على المجتمع أو البيئة المحيطة لها ، ليكون هناك تفاعل ثقافي وحضاري متبادل ..

ثانياً : الكادر الإداري والفني

وتدريبه في جامعة الكوفة

يتكون الكادر بشكل عام في جامعة الكوفة من :

١- الكادر التدريسي ؛ والذي يقوم بمهامه العلمية على وفق الاختصاصات المطلوبة في كل كلية ، وما يتطلبه كل قسم فيها ، وذلك بتحمل مهام تدريس الطلبة ، سواء كان ذلك للدراسات الأولية أو الدراسات العليا ، والجدول (٣) الذي تم وضعه ضمن الملاحق ، يبين مختلف حملة الشهادات ،

ضمن إحصائية عام ١٩٩٣-١٩٩٤ ، والعام الدراسي ١٩٩٤-١٩٩٥ ، وبحسب الدرجة العلمية أو اللقب العلمي الحاصل عليه الكادر التدريسي ..

٢- الكادر الإداري : والذي يقوم بمهام الجامعة الإدارية والتنظيمية ، والمتكون من مختلف التخصصات والتحصيل الدراسي والعلمي من ؛ البكالوريوس والدبلوم والإعدادية ، ولكل مجال ضمن العمل الإداري والوظيفي وكما مبين في الجدول (٤) ، الذي تم وضعه ضمن الملاحق ، وبحسب الإحصائية (١٩٩٣-١٩٩٤) و (١٩٩٤-١٩٩٥) ..

٣- الكادر الفني للجامعة : والذي يقوم بمهامه المختلفة في مجال التدريب ضمن الكليات واحتياجات الطلبة ، فضلا عن قيام بعضهم في مجال الصيانة ، وحسب الدرجة الوظيفية، ومن الفنيين من يقوم بالبحث والإسهام في تطوير جوانب معينة ، أو الإسهام في هذا المجال الحيوي ..

وبطبيعة الحال ، كل حسب شهادته واختصاصه من حملة الدبلوم العالي والبكالوريوس والدبلوم والإعدادية .. والجدول (٤) الذي تم وضعه ضمن الملاحق ، يوضح ذلك على وفق إحصائية الجامعة لعامي (١٩٩٣-١٩٩٤) و (١٩٩٤-١٩٩٥) ، والمعتمد عليها من التقرير السنوي لجامعة الكوفة / قسم التخطيط والإحصاء .

ويجهد الكادر التدريسي والإداري والفني والخدمي ، يتواصل تنفيذ خطط الجامعة ، وما يحصل عليه من مخرجات تخدم المجتمع والتنمية الشاملة للقطر ، سواء كان ذلك متمثلا بالطلبة خريجي الدراسات الأولية أو الدراسات العليا ، أو من خلال البحوث

العلمية والدراسات المتنوعة والمؤتمرات والندوات والمحاضرات العلمية والثقافية ..

وكل ما تقدم يحتاج إلى مواكبة وتواصل التطوير والتنمية الشاملة، ومن بين ما يحقق ذلك، بشكل عام، هو الدورات التدريبية لكل كوادرات الجامعة، والكادر الإداري الذي يتم من خلاله تنفيذ الأعمال المتنوعة بوساطة الآخرين لتحقيق أهداف جامعة الكوفة، سواء كان للكوادرات الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا، وبكل مستويات ما يضم الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي للجامعة ..

لذا نظمت وحدة التعليم المستمر في رئاسة جامعة الكوفة وضمن كلياتها المتنوعة، دورات متعددة تخص الأفراد من الكادر الإداري، سواء كان ذلك على المستويات العليا، أو المستويات الإدارية الوسطى، أو المستويات الإدارية الدنيا التنفيذية .. وكما هو موضح في الجدول (٥) الذي تم وضعه ضمن الملاحق، والذي يبين ما كانت من دورات متنوعة خلال عامي (١٩٩٣-١٩٩٤) و (١٩٩٤-١٩٩٥) ..

وأيضاً ما يتضح من خلال الجدول (٦) الذي تم وضعه ضمن الملاحق، والذي يبين الدورات التي كانت داخل الجامعة، ودورات كانت خارج الجامعة ..

ثالثاً : التفاعل الداخلي والخارجي لجامعة الكوفة

وواحد من المؤشرات الأساسية والواقعية لنجاح الإدارة في أي مشروع، سواء كان المشروع لإنتاج السلع أو الخدمات أو المعلومات،

هو تفاعل مع أو بين مكوناته في ظل النظام الإداري المتبع على وفق إستراتيجية أو فلسفة معينة ..

فضلا عن تفاعله مع البيئة المحيطة للمشاريع ، وبالخصوص بعد أن أثبت علميا وعمليا ، بأن النظام الإداري المفتوح ، هو الذي يحقق أفضل النتائج ويحقق الأهداف المرسومة ، مما يؤدي إلى أفضل أو أنسب إشباع لحاجات المجتمع .. ولا يحدث هذا إلا إذا تفاعلت مجموعة عوامل مستقلة وتابعة ، أساسية وثانوية ، ومن بين هذه العوامل الأساسية ، هي حماية المشروع من التقادم الإداري ومخاطره ، ليوكب كل تطور وتنمية له ..

وجامعة الكوفة تفقر بعض الشيء إلى تفاعلها وبشكل مناسب بين مكونات نظامها المادي وغير المادي والبشري ، بما فيه الأنظمة الفرعية لها ، ومع ذاتها والمجتمع ، ونراها شبه منغلقة على ذاتها أو نظامها ، فأنشطتها تتصف بالندرة ، وبالخصوص ما يجمعها مع المجتمع ، وما تقدمه إليه ..

وهذا يتطلب إلى وضع نظام للحوافز والمكافآت ، والذي يشمل داخل وخارج الجامعة ، مما يجعل هناك تفاعل وتعاون وتنسيق ، وبصفته المرنة وانسيابيته المطلوبة ، وهو ما يخدم الجانبين ..

واستخدام الباب المفتوح في نظامها ، وبالخوض ما يكون ميدانيا ومع المجتمع ، ليشعر بأن هذا الكيان الصرح العلمي والمعلم الحضاري والثقافي ، يخصه على أقل تقدير ، إن لم يكن جزء منه ، بحيث يصل الأمر إلى مبادرة المجتمع بالعمل مع أنشطة المشروع أو الجامعة ، بروح الفريق الواحد المتعاون ، للعمل على تنمية وتطوير الجامعة ..

ونظام الحوافز لا يقتصر على الجانب المادي فحسب ، بل يمتد للجانب المعنوي ، كما هو عليه منح شهادات تقديرية لمنتهي الجامعة ومن خارجها بلا محاباة ، أو منح شارة تبين الجهود المبذولة أو كتب الشكر ... وما إلى ذلك .

وللخروج من ثقل ومخاطر التقادم الإداري للجامعة ، يتطلب الخوض في دراسات لإدارات الجامعة ، ووضع العلاجات اللازمة التي يمكن من خلالها الوصول إلى إدارة فاعلة ومتطورة ومواكبة لكل جديد ..

فمن ناحية الموارد البشرية ، يتطلب وضع السبل الكفيلة والمناسبة لتحليل الوظائف بالشكل المستوعب والمتفهم ، بحيث يقيم على أساسه وصف ومواصفات الوظائف ، ومعرفة كل فرد ما مطلوب منه من واجبات وما يترتب عليه المسؤولية ، وما له من صلاحيات كفيلة بتأدية ما يتوجب منه وبحسب منظور الشخص المناسب في المكان والتوقيت المناسب ..

والاهتمام بتخصه الإداري ، وتحفيز الرغبة والقدرة والفرصة للقيام بالمهام المترتبة عليه أو المكلف بها .. وما يتطلب من إلحاق تحليل الوظائف بتقييم دقيق للوظائف ، وما يترتب عليه من العدالة والمساواة والتكافؤ ، بما فيه ما يتعلق بالأجور والرواتب والحوافز والمكافآت ..

ثم وضع تقويم الأداء المناسب الذي يخلق منه كادر مبادر يسهم في تطوير ذاته ومواكبة ما يحيطه من تنمية وتطوير داخل وخارج الجامعة ..

وأيضاً يسهم في تطوير ما يحيط به ، حتى يشمل مبادرته خارج الجامعة ، وما يتعلق بشكل مباشر وغير مباشر بالجامعة ، وهو ما يسهم في تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية ، أو المحيط الخارجي للجامعة ..

فضلا عن ما مطلوب من قيام دورات تدريبية وتواصل الدراسات بمميزات تختلف عن الشخص خارج الجامعة ، وذلك على وفق خطة ، يمكن تنفيذها بأدواتها المادية وغير المادية والنفسية والموارد البشرية ..

وأهم جانب ، أو من بين أهمها ، هو دراسة أنظمة الجامعات العالمية ، وبالخصوص الإدارية منها ، وباستخدام أفضل الأساليب المتطورة ، ووضع دراسة ، يمكن وضع بموجبها خطة يمكن تنفيذها وبحسب المواصفات الخاصة بالبيئة العربية وعاداتها وتقاليدها التي لا تحجم مسيرة واستمرارية الجامعة في التنمية والتطوير ..

ويعد آخر لا نراه ضمن جامعة الكوفة ، أو نادر حصوله ، ألا وهو دراسة الجامعة التقييمي والتقويمي مع المقارنة بالجامعات العراقية والعربية والعالمية المتطورة ، من أجل تفعيلها ضمن بيئة منتجة ، مما يحقق تحديد أو الحد أو القضاء على التقادم الإداري ، وما يحصل مستقبلا ، وبالنظر إلى ما ينتج من خلال أنشطة العمل في الجامعة ..

رابعاً : الإدارة والتقدم الإداري في جامعة الكوفة

فضلا عن الأنف الذكر ، فإن الإدارة داخل الجامعة لم تستخدم حتى الضرورات من الأجهزة المتطورة والكادر المتطور في المجالات الإدارية ، لما تحتاج الأنظمة الفرعية ، حتى داخل الإدارة ، إلى هذه الأجهزة ، مما يحفز ذلك على الابتكار وتنمية وتطوير الجامعة بكل أبعادها المادية وغير المادية والموارد البشرية ..

والكادر المستخدم ، وخصوصا من يشغلون المناصب الإدارية ، لم يكونوا جميعا من ذوي الاختصاص والخبرة ، مما أدى بهم إلى التخبط في السلوك التنظيمي ، واستخدام أو الركون إلى الروتين ، واقتصرهم على ما لا يطور الإدارة ويجعل منها إدارة فاعلة تجمع بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، وبالشكل العلمي والعملية ..

ولابد من مراعاة المناخ التنظيمي Organizational Climate في جامعة الكوفة ، من أجل الوصول إلى ما يلائم كل متطلبات المواكبة والتطوير ..

ومن جهة اخرى فإن السلوك التنظيمي يتأثر بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما يترتب على العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، بما فيها ، متطلبات الانسيابية المطلوبة في الاتصالات ، بمختلف اتجاهاتها ..

- ويمكن استخدامه في هذا المجال ، ودراسته عن طريق :
- المقابلات الشخصية لذوي العلاقة بالموضوع ، وإن احتاج ، حتى من لهم علاقة بشكل غير مباشر ..
 - وضع استمارة استبيان خاصة بهذا المجال لدراسة الموضوع ..
 - الملاحظات المباشرة لفريق العمل المكلف بالدراسة ، وتشخيص حالات التقادم الإداري لعلاجه ..
 - وضع استمارة تقويمية سنوية أو نصف سنوية ، لتطوير الإدارة ومتطلباتها ، ودعم توجهاتها التخصصية في الجانب التربوي والتعليمي ..
 - استخدام الأسلوب الكمي وغير الكمي ، ومن خلال الأجهزة المتطورة ، لتحديد مواطن التقادم الإداري وعلاجه ..

- اختيار أسلوب العلاج الفجائي أو التدريجي الداعم لبناء شخصية الإداري المتعاون ..
- الاستعانة بالخبرات داخل الجامعة ، وأن اقتضى الأمر من خارج الجامعة ..
- يتطلب معرفة الكيفية المناسبة لمعرفة أدق المعلومات عن المشاكل والأزمات ، ونقاط الضعف والقوة ، وتشخيص الشخصيات التي تتجه للانجرار صوب مخاطر التقادم الإداري لمعالجتها وتقويمها ..
- تشخيص مشكلة التقادم الإداري ، وعلاجه على وفق ما مطلوب ، وليس على وفق الأساليب الجاهزة ، وما يحدث بدورها من توالد التقادم الإداري الجديد ..
- ولابد من وضع خطة لها صفة إمكانية التنفيذ وبأفضل النتائج لجامعة الكوفة ، لتنمية الإدارة وتطويرها ..
- ولا نغفل ما يجري في جامعة الكوفة من وجود ما يهدد سلامة وانسيابية الأمور الإدارية ، فلا يقتصر على العاملين في المجالات الإدارية ، بل يتعداه إلى المتعاملين ومن لهم مساس معهم ، مما يؤدي إلى نتائج غير جيدة..
- وأهم النقاط التي يجب تحفيزها لدى الأفراد أو القوى العاملة أو الموارد البشرية ، هي الرغبة وتحفيز وتجنيد القدرات والإمكانات والطاقات التي يمتلكونها ، ومنح الفرص لكل من هو أهلا لتحمل المسؤولية وأعباء العمل ، وتوليد الرغبة لديهم ، وتواصل منهجية تحفيز القدرات لدى العاملين ..
- ولابد أن تكون الاهتمامات منصبة بالجواهر وليس بالشكل ، وأن يكون الجانب الموضوعي هو الغالب على الجانب الذاتي ، مع مراعاة العوامل المستقلة والتابعة لنجاح وتواصل الإدارة

لتحقيق أهداف قيام جامعة الكوفة، وبصورتها المتعافية، ورفض أو تجاوز كل ما هو روتيني، من شأنه أن يعيق أو يجعل الجامعة في تراجع مستمر، ومهدد بالتقادم الإداري لكل ما هو يقدم الإبداعات والمواهب لبناء الجامعة على أساس ريادي ..

المبحث الخامس

الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات

بعد أن استعرضنا أهم الجوانب المتعلقة بمحاور البحث النظري ، وعمومية مختلف المشاريع ، سواء كان إنتاجها سلع أو خدمات ، وما لحقه من الجانب التطبيقي (الميداني) وباختيار نموذج الدراسة ، الخاص بجامعة الكوفة ، والمحدد لبداية ١٩٩٦ ، وبشكل مقتضب ، لمعرفة جوانب من اتجاهات التقادم الإداري في الجامعة .. سيشمل هذا المبحث على :

أولاً : ما يخص تحديد الاستنتاجات من خلال جانبي البحث النظري والتطبيقي ..

ثانياً : المقترحات والتوصيات العامة والخاصة ؛ فالعامة تتعلق بكل المشاريع ، والخاصة بما يتعلق بجامعة الكوفة ..

أولاً : الاستنتاجات

لابد من استعراض استنتاجاتنا ، قبل وضع المقترحات أو التوصيات لعلاج السلبيات أو الاقتداء بالإيجابيات المستدامة ..

ويمكن استنتاجات من بين أهم ما يتطلب استنتاجه بخصوص التقادم الإداري على وفق ما تقدم من المباحث النظرية والتطبيقية أو الميدانية وكالاتي :

١- أن التقادم الإداري هو الحالة أو المشكلة التي يصل إليها المشروع أو المؤسسة أو النشاط أو وحدة من وحدات المشروع ، بحيث لا يمكن أن يواكب التطورات أو الابتكارات ، داخل أو ما يحيط به ، مما يعيق تواصل تنفيذ أنشطته أو جانب منها لتحقيق أهداف المشروع المادية وغير المادية المتكاملة ، وبالشكل المناسب ..

٢- هناك أدوات مختلفة لعلاج ومواكبة أي تطور أو تنمية أو ابتكار ، منها ؛ التعليم والتدريب ، والتنمية والتطوير الإداري ، أما التخلف الإداري ، فإنه يختلف عن التقادم الإداري ، فالتخلف الإداري هو التباطؤ أو التلكؤ الذي يصل الأفراد وجماعات العمل في أداء الأنشطة المرسومة ، لمحدودية قدراتهم وقابلياتهم الإبداعية ، وعدم مواصلة الجهة المعنية بهم ، كالمؤسسات والشركات ، في تنمية وتطوير قدراتهم التنظيمية ، لتحقيق كل ما هو مرسوم وما هو مطلوب ..

لذا يتطلب التمييز بين المصطلحات ، لهدف دقة ؛ التوصيف ، والوصف ، والمواصفات ، ومعالجتها بشكل يتلائم مع الفهم ، وهو مما يحتاجه التخطيط والقرار والتنفيذ والرقابة ..

٣- هناك وظائف إدارية ووظائف المشروع ، وهي تتعلق بالمنظم المتمثل بالمدير ، وبالإدارات الذي يجسدها الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي للمشروع ، ولا نرى ذلك

بتفاصيله في جامعة الكوفة، المتعلق في أقسامها وتخصصاتها، حتى أنه قد خلط في تحديد موقع مركز دراسات الكوفة في الهيكل التنظيمي، بحيث أصبح دون مستوى الكلية، بل تم جعل نشاط المؤتمر بمستوى قسم داخل رئاسة الجامعة ..

والإشارة إلى هذا الاستنتاج، مستند به على نظام مراكز البحث العلمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الصادر بقرار مجلس الوزراء بجلسته المنعقدة في ١٩ / ٣ / ١٩٩٥، والذي أقتبس المضمون بالآتي :

أ- يرتبط مركز البحث العلمي المتعدد الاختصاصات برئيس الجامعة ...

ب- يعين مدير المركز بقرار من الوزير، وباقتراح من رئيس الجامعة ..

ت- يدير المركز مجلس يرأسه مدير المركز، ويضم في عضويته رؤساء الأقسام المتخصصة فيه، واثنين من ذوي الاختصاص من خارج المركز في مجال نشاطه ..

ولابد من ذكر أهمية الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي، لأنهما جانبين مهمين في مواكبة التطور، وتجسيده للعاملين بمختلف المجالات، لمعرفة المسؤوليات والصلاحيات، مما يؤدي إلى معرفة الموظف ما له من حقوق وما عليه من واجبات داخل الجامعة، لمواكبة التطورات والابتكارات والإسهام فيهما، وذلك ينعكس على السلوك الإداري والإمكانيات والقدرات، مما يؤدي إلى الوقاية من التقادم الإداري، والأداء بحسب التطوير في المجالات الفكرية والخبرة والابتكار .. والجامعة تحتاج

مثل هذه التقويمات والتعديلات ، وربما تحتاجها الجامعات العراقية الأخرى ..

٤- لا بد من بناء نظام للمعلومات الإدارية في كل مشروع مع الاستفادة منها ، وهو ما لا نراه في المجالات الإدارية داخل جامعة الكوفة ، وهو واحد من مسببات التقادم الإداري ، لما له من انعكاسات على مسيرة العمل الإداري والدراسات الإدارية ..

٥- يتطلب وضع خطط وتنفيذها ، بشأن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي يمكن تصورها لخدمة العمل الإداري وانسيابيته ..

وهذا ما نراه واضحا في جامعة الكوفة ، مما ينعكس على العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، وعلى النمط الإداري ، بما لا يجعله يواكب ما بداخل الجامعات من وحدات أو أقسام ، وما يحيط بالجامعة ذاتها ..

٦- يتطلب دراسة القرارات الإدارية بشكل دقيق ، ثم البت فيها لتكون منهاجا متفق عليه ومعمول على وفقه ..

وهو ما لا نراه بشكله الواسع في جامعة الكوفة ، أي إن فهمها يقتصر على المستويات الإدارية العليا ، دون إشراك المستويات الأخرى ، وعدم التفريق بين القرار الإستراتيجي والقرار التكتيكي والقرار اليومي أو الروتيني أو التنفيذي ..

٧- الوعي وتواصل الابتكار ، جانبين مهمين للوقاية من التقادم الإداري ، وما يؤدي إلى توليد الصراعات والتفكك بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية ..

وهو ما لا نراه في جامعة الكوفة، على الأقل
بشكله الواضح الذي يبني العلاقات الإنسانية بين منتسبي
الجامعة ..

٨- عموماً يأتي التقادم الإداري من خلال عدم مواكبة جانبين
مهمين تنطوي تحتها كل الأبعاد، ألا وهما؛ الجانب الإداري
والجانب الفني للمشروع ..

ونرى هاتين الأمرين لم يكونا، باهتمام كبير في
جامعة الكوفة وعلى الرغم من وجود برامج التدريب،
لكنه محدود بالمعلومات المتقدمة التي لا تواكب البيئة
المحيطة أو الجامعات المماثلة ... على أقل تقدير الجامعات
العراقية منها ..

٩- الاهتمام بالمشاريع من خلال تنمية الإدارة لإدارة التنمية
الشاملة، وهو ما أثبتته كل الدراسات الحديثة، وذلك من
خلال تطويرها الفني والإداري بمختلف ما مطلوب من أجهزة
وآلات، وأمور مادية أخرى، فضلاً عن تقويم السلوك الإداري،
للقوى العاملة ..

وفي جامعة الكوفة لا نرى في الأقسام الإدارية أو
الجهات الإدارية، تلك الأجهزة المتطورة، ولا الكادر المتطور
ومواكبة كل ما مطلوب من الجامعة من تأدية خدماتها
التعليمية، فلا الحاسوب ولا غيره يستخدم في إدارات
الجامعة بما فيها الكليات، وإن وجدت فاستخداماته
محدودة، ولم يكن لدى الجهة الإدارية ذاتها ما يذكر، مما
يدل على وجود أهم مقومات التقادم الإداري والروتين الإداري
داخل الجامعة، وهو أمر خطير ..

١٠- لتحليل الوظائف وتقييم الوظائف وتقويم الأداء ، الأهمية البالغة في المشاريع ، لما تظهره من ؛ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والتوقيت المناسب ، لكون من خلال :

- وصف ومواصفات الوظيفة بداعم التوصيف ، يتم جانب مهم وداعم لتحليل الوظائف ..

- الأجور والرواتب والمكافآت والحوافز ، جانب مهم بالنسبة لتقييم الوظائف ..

- معيار الأداء وتحقيق الحد الأفضل للإنتاج ورفع كفاءة العامل أو الموظف في الأداء عن طريق الإرشادات والتوعية والتدريب والتعليم والتثقيف ، والقيام بأبحاث ودراسات وسلامة تنفيذ الخطط وبناء مكونات الهيكل التنظيمي، فهو ضمن تقويم الأداء ..

وهو ما لا نراه بشكله المتكامل والفاعل والدقيق في جامعة الكوفة ..

١١- الاهتمام ودعم الإمكانيات المتوافر لدى المشاريع إلى تواصل نشاطاتهم وتطويرهم ومواكبتهم ، بشكل شخصي أو من خلال برامج المشاريع ، وما يتطلب من إمكانيات وقدرات مطلوبة أنيا ومستقبلا ..

وهذا ما لا نراه بشكله الواضح في جامعة الكوفة ، وإن وجد فيكون فردي ولا يذكر ، وهو من أهم العوامل التي تؤدي إلى معضلة التقادم الإداري ..

١٢- متابعة الاختناقات داخل المشاريع ، لأنه المؤشر البارز لسبب من أسباب تعثر الأنشطة في أداء أعمالها ، وواحد من مدلولات وجود التقادم الإداري ..

ونرى في جامعة الكوفة وبالخصوص الكليات فيها ، وجود الاختناقات في بعض أعمالها ، أما لنقص الكادر الإداري أو الفني أو التدريسي أو القاعات ..

١٣- قد يعزى عدم تنفيذ الخطة بشكلها المرسوم ، لأسباب عدة منها التقادم الإداري الذي يعيق أسلوب وحركة مسار الخط البياني المتجسد بأداء الأفراد العاملين في المشروع أو الرؤساء في كل وحدة معنية بالأمر ، لذا لم تنجز أعمالها بالشكل المطلوب ..

ونرى الخطط في جامعة الكوفة لم تطابق غالباً مع ما منفذ ، فمثلاً لو رأينا الخطط البحثية التي وضعت ، لم تنجز ١٠٠ ٪ ، وكذلك للأنشطة الأخرى ، كالتدريب المتمثل بالدورات ، والجدول (٥) و (٦) الذي تم وضعه ضمن الملاحق ، يوضح ذلك فضلاً عن ما ورد في التقرير السنوي لجامعة الكوفة لكل الأعوام السابقة ، ومن خلال الإحصائيات المتوافرة من سنة ١٩٩٢-١٩٩٥ ..

١٤- يتطلب مواكبة مستمرة لكل التغييرات والتطورات العالمية في المجال الإداري ، والقيام بتطبيق كل ما هو جديد في ذلك ، على شرط تأمين نجاحه بالملائمة وليس بالتشويه للنظريات والتطبيقات ، لحمايتها من التقادم الإداري ..

وهو ما تتطلبه الجامعات العراقية ، وبالخصوص جامعة الكوفة ، لاعتبارات ريادية داعمة لاسم الجامعة على المستوى المحلي والعالمي ..

وما تقدم من نقاط ، من بين أهم الاستنتاجات التي يمكن تحديدها من جوانب عمومية للمشاريع المتنوعة ، فضلا عن ما يخص جامعة الكوفة ..

ثانياً : المقترحات والتوصيات

بعد أن تم تحديد أهم الاستنتاجات ، فيما يخص موضوع الدراسة ومحوره الرئيسي ألا وهو التقادم الإداري ، ومدى خطورته على المشاريع ومستقبلها ، وما تضمن من بين أهم الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني المتمثل في جامعة الكوفة .. يتطلب في هذا المحور ، أن نحدد من بين أهم المقترحات والتوصيات ، على مستوى المشاريع بشكل عام ، وعلى مستوى جامعة الكوفة بشكل خاص وكالاتي :

١- عند الرغبة في معالجة موضوع التقادم ، يتطلب دقة تحديد معنى أو مفهوم التقادم الإداري وما له علاقة به ، من أجل أن توضع محددات الدراسة الدقيقة ، ويكون العلاج جوهري وموضوعي ، وليس سطحي أو شكلي أو الاهتمام بما له علاقة جانبية ، وهذه التوصية تشمل جامعة الكوفة ..

٢- يتطلب تحديد فاعلية وأهمية ومتطلبات الوظائف الإدارية ووظائف المشروع ، والتنسيق بينها على وفق الخصوصيات والعموميات ، لتكاملهما من أجل خدمة المشروع ، ويكون مؤشرات ذلك ضمن الخطط وتنفيذها ، وهو أيضا بمحتواه يشمل جامعة الكوفة ..

٣- يتطلب من كل مشروع أن يضع وحداته أو أقسامه ضمن نصابها المطلوب ، لئلا تتداخل أعمالها ، أو يتم التجاوز عليها من وحدات أو أقسام آخر ..

وعلى سبيل المثال هو حاصل مؤشرات في جامعة الكوفة ، وبما اتضح لي ، كما هو عليه ما يتعلق بمكانة وموقع مركز دراسات الكوفة في جامعة الكوفة ، حيث أن لها الاستقلال المالي والإداري ، وخطورته عندما يُعد المركز كقسم من أقسام الجامعة ، وليس ما يوازي كلية من كليات الجامعة ..

لذا أوصي أن يكون هناك تعديل في الهيكل التنظيمي ، بحيث يكون مركز دراسات الكوفة بمستوى أي كلية في الجامعة ، فضلا عن توضيح الصلاحيات والمسؤوليات من أجل السير قدما في تنمية وتطوير هذا الصرح العلمي والحضاري للمنطقة ..

٤- يتطلب تحديد وتوضيح وتوعية وثقيف كل العاملين لدى الجامعة برؤية الجامعة ورسالتها ، وما يترتب عليها من غايات وأهداف ، وتحديد ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات ، وخصوصا في الجوانب أو الجهات الإدارية من رئاسة الجامعة إلى كلياتها والمراكز التابعة لها ، لأن من بين أسباب ما يحدثه التقادم الإداري ، هو عدم وضوح الأهداف ، وأيضا يشمل ذلك فهم الخطط للتنفيذ ..

٥- يتطلب علاج مسببات التقادم ؛ الإداري يتمثل بعدم مواكبة التطور والابتكار والتجديد ، وغير الإداري ، بعدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات ، والقسري المتمثل بالإجبار في أداء الأعمال ، وله الضرر في المجال الإداري وتقدمه ، مما

يؤدي إلى حياديتها عن الخطط المرسومة للمشاريع ، وهو ما ينطبق على جامعة الكوفة ..

٦- يتطلب الاهتمام بنظام تصميم العمل وتقويم الأداء ، والمتمثل فيه الأنظمة الفرعية ؛ تحليل الوظائف ، وتقويم الوظائف ، وتقويم الأداء ..

والاهتمام بهذا النظام ، وبمكوناته وأنظمتها الفرعية ، وتقويمه بشكل دوري ، وبناء جودته يحقق الوقاية والعلاج للتقادم الإداري ، وخصوصا إذا أدى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والتوقيت المناسب ، مع إعطائه الفرصة المطلوبة لأداء وإنجاز الأعمال المخطط لها من خلال الكادر المتوافر معه والجوانب المادية وغير المادية ؛ كالأجهزة المتطورة والمناسبة والآلات ، والحوافز المطلوبة بكل أبعادها ..

وهذا ما أوصي بالاهتمام به في جامعة الكوفة على كل المستويات ، وبالخصوص الجهات التي تحتاج لذلك ..

٧- الاهتمام بالكادر الإداري ، وتطوير قدراته ، ومواكبته لكل جديد ومطلوب للمشروع ، ليقوم بمهامه الإدارية على أكمل وجه وبجودة الأداء العالي ، والحيولة دون الوقوع في معضلة التقادم الإداري .. وهو ما أوصي به جامعة الكوفة ، لتصل في جودة الأداء وجودة المخرجات بالمستوى العالي الذي يحقق نهضة الدولة ومشاريعها ومؤسساتها المتنوعة ..

٨- وضع خطط تأخذ بنظر الاعتبار ، الانفتاح على المجتمع ، سواء كان ذلك داخل المحافظة أو على مستوى القطر أو الوطن العربي أو العالمي .. وهو ما أوصي به جامعة الكوفة،

- لأن استخدام ذلك التوجّه ، واحد من العوامل التي تعالج أو تقي الجامعة من الوقوع في معضلة التقادم الإداري ..
- ٩- وضع نظام حوافز مواكب لكل تطور وجديد ومبتكر، لما سيحفز على إنجاز مختلف الأعمال ، ولا يتحدد فقط بالجانب المادي ، بل يمتد للجانب المعنوي ، كأن يمنح شهادة تقديرية أو شهادة فخرية أو شارة تميز ، بلا محاباة ولا تحيز ، لتحفيز الآخرين على العمل والمبادرة والإنجاز بالجودة والكم ..
- وهو ما أوصي وأقترح به على جامعة الكوفة ، بالمبادرة لقيامه بأكمله وجه ، سواء كان ذلك على مستوى الجامعة أو يتعداه على مستوى المجتمع ، مما يدفع بحماية الجامعة من الوقوع بمعضلة التقادم الإداري ..
- ١٠- وضع ورقة عمل تقويمية لمسار المشروع وأنشطته من الناحية الإدارية والفنية ، ولكل الجوانب المتعلقة بها سواء كانت مادية أو غير مادية أو بشرية ..
- وبطبيعة الحال ؛ جامعة الكوفة وباقي الجامعات العراقية ، يحتاجون إلى تقويم المسار المتوازن بين الخطط والتنفيذ ، لحمايتها من التقادم الإداري ..
- ١١- الاهتمام بالمنخ التنظيمي (الإداري) للجامعة ، بما فيه العلاقات الإنسانية ، ودعم كل الجهود التي تخدم انسيابية العلاقات بين المكونات البشرية وما يحيطها داخل المشروع ، وبين المشروع وما يحيطه من المجتمع والمشاريع الأخر .. وهو ما مطلوب من جامعة الكوفة العمل على وفقه ، لأهميتها للمجتمع والمشاريع ..

١٢- وضع خطط بالإمكان تنفيذها ، لبناء روح فريق العمل الواحد ، وحب الانتماء الذي يسهم بالابتكار والتجديد والتطوير ، والحيلولة دون ظهور التقادم الإداري أو مسباته، وهو ما يتطلب الاعتناء به في جامعة الكوفة، وعلى مختلف المستويات في الجامعة عموماً ..

١٣- الاهتمام بما يحتاجه المشروع من ابتكارات وتجديد وتنمية وتطوير لمختلف مجالات المشروع، ولاسيما الاحتياجات الإدارية بشكل خاص ، لما سيكون التنفيذ بالتنظيم عن طريقها ، وتكون بذلك التوجه الوقائي والعلاجي .. وهو ما يستحق الاهتمام من قبل جامعة الكوفة لتواصل واستمرارية تنميتها وتطويرها ..

١٤- يتطلب مواصلة تحديد كل مسببات الصراعات داخل المشروع ، لما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء ، وتفكك العلاقات الإنسانية بين القوى العاملة داخل المشروع ، مما يؤدي بدوره إلى التراجع والتشتت وعدم الاستقطاب ..

وأقترح وأوصي بأن تعمل جامعة الكوفة في علاج الصراعات ، والتشجيع على التماسك بين القوى العاملة أو الموارد البشرية ، والتعاون المثمر لتحقيق الأهداف المرسومة للجامعة ..

١٥- استقطاب واختيار أنسب وأفضل القدرات والإمكانات للتعيين في المشاريع ، وليس اقتصار ذلك على الشهادة الأكاديمية فحسب بل يتعداه للقدرة على الابتكار والإبداع والتجديد ، وبالخصوص في الجانب الإداري ، وهو ما يتطلب أن تتبعه جامعة الكوفة ..

١٦- يتطلب الاهتمام بالخطط التدريبية ونوعية أو مستوى جودة الدورة التدريبية ، واستخدام الأسلوب العلمي المبدع والمجدد في العمل والأداء من أجل الابتعاد أو الوقاية من التقادم الإداري ..

وهو أمر لا بد من الاهتمام به في جامعة الكوفة ، فضلا عن وضع مميزات ومحفزات وتسهيل مهام من يريد أن يواصل تعليمه من أجل خدمة وتنمية وتطوير الجامعة ، ولاسيما من له القدرة أو الرغبة والاستعدادات للابتكار والتجديد ..

١٧- يتطلب الحماية مما يسببه التقادم الإداري ، ولاسيما ما يتعلق بأساليب تؤدي إلى زيادة نسبة إصابات العمل أو تعرضه إلى الصعاب والمتاعب ومنها النفسية .. وهو ما مطلوب من جامعة الكوفة ، وأن تأخذ بنظر الاعتبار للوقاية منه ..

فالتوصيات والمقترحات تشمل الوقاية والعلاج ، لأي مشروع وضمن أي قطاع ، سواء كان المشروع لإنتاج السلع أو الخدمات أو المعلومات ، ويشمل كذلك أي دولة متقدمة أو نامية .. وما تقدم من بين أهم ما يمكن تحديده من أجل حماية المشاريع المختلفة بشكل عام ، من خطورة الإصابة بمعضلة التقادم الإداري وتأثيراته ، وبشكل خاص ، حماية جامعة الكوفة من ذلك ..

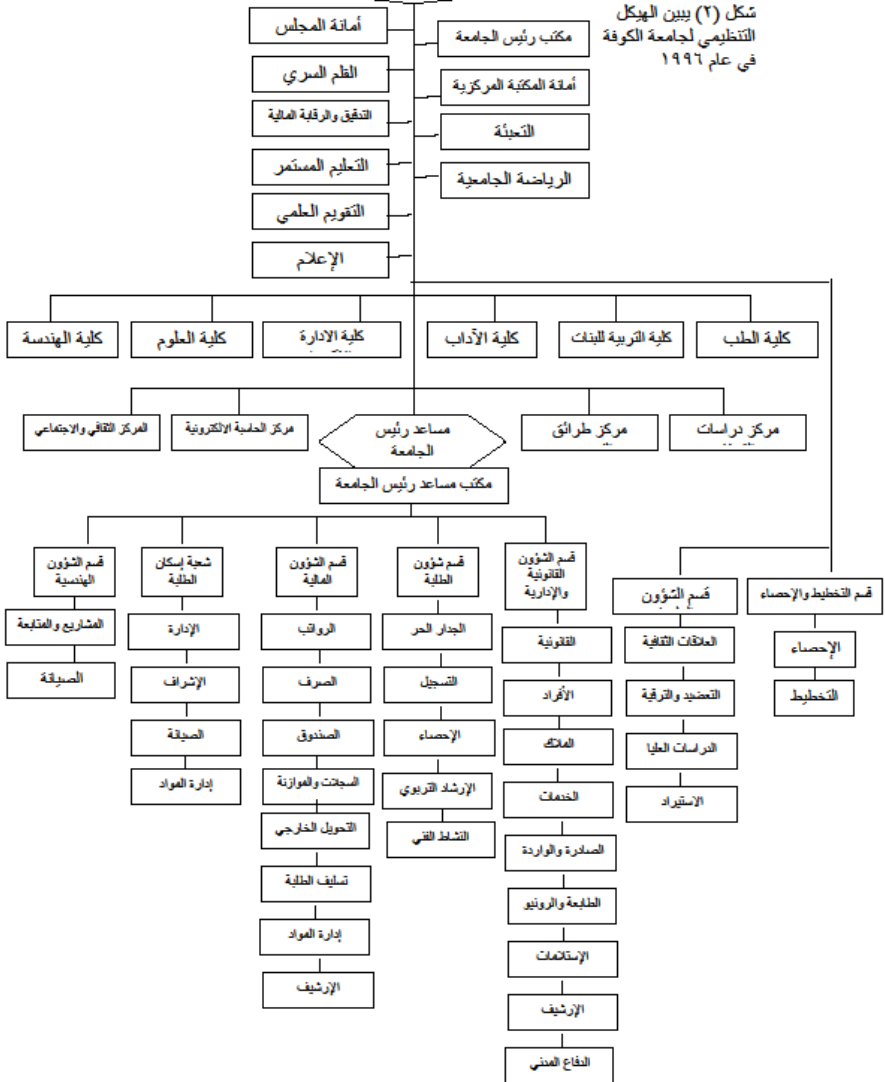
وأتمنى أن تكون هذه الدراسة المتواضعة تسهم في خدمة وتطوير مختلف المشاريع ، ومنها جامعة الكوفة ، والجامعات الأخرى .. ومن الله التوفيق ..

الملاحق

مجلس الجامعة

رئيس الجامعة

شكل (٢) يبين الهيكل
التنظيمي لجامعة الكوفة
في عام ١٩٩٦



الكلية	السنة الدراسية	التغيير المتمتع خلال العام الدراسي																				
		الموجود الفعلي من بداية العام الدراسي						الموجود الفعلي من بداية العام الدراسي														
		دج	ب	دبلوم	إعدادية	فما	مجد	دج	ب	دبلوم	إعدادية	فما	مجد									
الطب	٩٤-٩٣	١٢٠	١	١٢	١٠٠	٧	١٢٢	١	١١	١٠١	٧	١١٠	٩٢	١١	٧	---	١١٧	٩٦	١٢	٩	---	
	٩٥-٩٤	١١٣	١	١٣	٨٨	١١	١٢٠	١	١٢	١٠	٧	١٠٢	٨٣	١١	٨	---	١١٠	٩٢	١١	٧	---	
التربية	٩٤-٩٣	٧٦	---	٧	٦٩	---	١٧	---	٨	٦٨	---	٩٧	٥٩	١٩	١٩	---	٩٧	٥٥	١٩	٢٢	---	
الآداب	٩٤-٩٣	٨٥	---	٦	٧٩	---	٧٤	---	٦	٦٨	---	٨٤	٥١	١٩	١٤	---	٩٣	٥٦	٢٢	١٦	---	
الإدارة والاقتصاد	٩٤-٩٣	٣٥	---	١١	١٧	٢	٢٩	---	١١	١٧	١	٤٣	٩	١٥	١٩	---	٤٣	٩	١٥	١٩	---	
العلوم	٩٤-٩٣	٢٥	---	١٣	٢١	١	٢٧	---	١١	١٥	١	٤٣	١٠	١٧	١٦	---	٤٠	٩	١٥	١٦	---	
الهندسة	٩٤-٩٣	٢١	١	١٠	١٠	---	١٦	---	٦	١٠	---	٢٢	١٠	٨	٤	---	٢٢	١١	٧	٥	---	
رئاسة الجامعة	٩٤-٩٣	٢٣	---	٥	٢٣	---	٢	١	---	١	---	٢٨	٢٠	٦	٢	---	٥	١	٣	١	---	
المجموع	٩٤-٩٣	٢١٩	٧	٩٧	٢٨٠	١٣	٣٥٨	٧	٨٢	٢٦١	٨	٤٤٤	٣٤٤	٩	١	٥	٣	٧	٢٠	٦	١	---
	٩٥-٩٤	٢١٩	٥	٩٧	٢٨٠	١٣	٣٥٨	٧	٨٢	٢٦١	٨	٤٤٤	٣٤٤	٩	١	٥	٣	٧	٢٠	٦	١	---

جدول (٣) الملاك التدريسي بحسب اللقب العلمي ، ونسبتها إلى الطلبة لعامي (١٩٩٣ - ١٩٩٤) ، (١٩٩٤ - ١٩٩٥)

الكلية	السنة الدراسية	التغيير المتمتع خلال العام الدراسي														
		الموجود الفعلي من بداية العام الدراسي						الموجود الفعلي من بداية العام الدراسي								
		مستاد	مدرس	مساعد	مدرس	مساعد	مستاد	مدرس	مساعد	مدرس	مساعد	مستاد	مدرس	مساعد		
الطب	٩٤-٩٣	٥١	٢١	٢٣	٧	---	٥٣	٢١	٢١	١١	---	٥١	٢١	٢٣	٧	---
	٩٥-٩٤	٥١	٢١	٢١	١١	---	٦٢	٢٢	٢٧	١٢	١	٥٣	٢١	٢١	١١	---
التربية	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	١١٨	٧٥	٢٩	١٠	٤	١١٠	٧١	٢٦	١٠	٣
الآداب	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	٧٧	٧٦	٢٧	١٢	٢	٩٢	٧٦	٢٨	٩	٢
الإدارة والاقتصاد	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	٨٩	٦٣	١٧	٥	٤	٩٢	٦٦	١٧	٥	٤
العلوم	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	٧٨	٥٥	١٥	٥	٣	٨٢	٥٧	١٥	٦	٤
الهندسة	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	٤٢	٢٣	١٤	٥	---	٤٠	١٩	١٦	٥	---
رئاسة الجامعة	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	٤١	٢٢	١٥	٤	---	٤٢	٢٣	١٤	٥	---
المجموع	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	١٠	٥	٣	١	١	٦	١	٢	٢	١
	٩٥-٩٤	---	---	---	---	---	٩	٤	٢	٢	١	١١	٥	٣	٢	١
	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	١٢	٩	٣	---	---	٩	٧	٢	---	---
	٩٥-٩٤	---	---	---	---	---	١٣	٩	٣	١	---	١١	٨	٢	١	---
	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	٩٥-٩٤	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	٩٥-٩٤	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	٩٤-٩٣	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	٩٥-٩٤	---	---	---	---	---	٣٢١	١٨٨	٨٩	٣٦	٨	٣١٤	١٩٠	٨٣	٣٤	٧

جدول (٤) يبين الملاك الإداري والفني للجامعة بحسب الشهادة لعامي (١٩٩٣ - ١٩٩٤) ، (١٩٩٤ - ١٩٩٥)

الكلية	الفترة الدراسية	الدورات الإدارية				الدورات الفنية			
		عدد الدورات		عدد المشاركين		عدد الدورات		عدد المشاركين	
		المخططة	الفعليّة	المخططة	الفعلي	المخططة	الفعلي	المخططة	الفعلي
الطب	٩٤-٩٣	٢٨	٢٠	٣٥	٢٧	٨	٥	٥	٥
	٩٥-٩٤	---	١	---	٢	٥	٧٥	٦	٦
التربية للبيات	٩٤-٩٣	٢	١	٢٠	١٠	١٠	١٠٥	٣٨	٣٨
	٩٥-٩٤	٦	٥	٢٠	١١	٢٩	١٠٣	٦١	٦١
الادب	٩٤-٩٣	٥	٣	٧٠	٢٣	١	١٠	---	---
	٩٥-٩٤	٩	٩	٢٤٥	٢٢٠	---	---	---	---
الإدارة والاقتصاد	٩٤-٩٣	٦	٢	١٠٠	٣٨	---	---	---	---
	٩٥-٩٤	٩	٥	١٦٠	٣٠	٤	٦٠	١٦	١٦
العلوم	٩٤-٩٣	---	٢	---	٣٠	---	---	---	---
	٩٥-٩٤	١٤	١٤	٣٢	٣٢	---	---	---	---
الهندسة	٩٤-٩٣	٢٠	١٥	٢٠	١٥	١٤	٩	١٠	١٠
	٩٥-٩٤	---	---	---	---	٦	١٠	٨	٨
رئاسة الجامعة	٩٤-٩٣	٧	٣	١١٢	٣٣	٩	٨٤	٣٩	٣٩
	٩٥-٩٤	١٢	١٠	١٤٥	٢٤	١٥	١٥٣	٢١	٢١
المجموع	٩٤-٩٣	٦٨	٥٢	٣٥٧	١٦٧	٤٢	٢١٨	٩٢	٩٢
	٩٥-٩٤	٥٠	٤٤	٦٠٢	٣١٩	٥٩	٤٠١	١١٢	١١٢

جدول (٥) يبين الدورات الإدارية والفنية ؛ المخطط لها والمنفذة والمشاركين فيها لعامي (١٩٩٣ - ١٩٩٤) ، (١٩٩٤ - ١٩٩٥)

الدورات		الدورات داخل الجامعة				السنوات الدراسية	الكليات ورئاسة الجامعة
خارج الجامعة		عدد المشاركين		عدد الدورات			
عدد الدورات	عدد المشاركين	المنفذ	المخطط	المنفذ	المخطط		
٣٥	١٧	٢٠	١١٥	١	١٠	١٩٩٣-١٩٩٢	كلية الطب
٢٥	١٦	---	١٧٠	---	١٦	١٩٩٤-١٩٩٣	
١٨	١١	٢٠	٧٥	١	٥	١٩٩٥-١٩٩٤	
٢٧	٢٩	٤١	٨٩	٤	٦	١٩٩٣-١٩٩٢	كلية التربية للبنات
٥٦	٢١	٥٠	٩٧	٤	٧	١٩٩٤-١٩٩٣	
٤٦	١٤	٣٨	٢١٥	١٠	١٤	١٩٩٥-١٩٩٤	
٢٨	١٨	٥٠	١٣٢	٥	٩	١٩٩٣-١٩٩٢	كلية الآداب
٩	٧	١٣	٨٠	٢	٦	١٩٩٤-١٩٩٣	
١٥	٩	٤٨	٩٠	٥	٧	١٩٩٥-١٩٩٤	
٣	٢	---	---	---	---	١٩٩٣-١٩٩٢	كلية الإدارة والاقتصاد
٢٠	٢٠	٨	١٠٠	١	٦	١٩٩٤-١٩٩٣	
١٩	١٢	٤٩	٢٣٠	٧	١٣	١٩٩٥-١٩٩٤	
١	١	---	---	---	---	١٩٩٣-١٩٩٢	كلية العلوم
٣	٣	٨	٤٥	١	٣	١٩٩٤-١٩٩٣	
٨	٦	---	٤٥	---	٣	١٩٩٥-١٩٩٤	
١	١	---	---	---	---	١٩٩٣-١٩٩٢	كلية الهندسة
٣	٣	---	١٢٠	---	٦	١٩٩٤-١٩٩٣	
٢٧	١١	١٠	٤٨	١	٦	١٩٩٥-١٩٩٤	
١١	٧	١١٥	١١٥	١٣	١٣	١٩٩٣-١٩٩٢	رئاسة جامعة الكوفة
١٩	١٧	٥٢	١٩٤	٦	١٤	١٩٩٤-١٩٩٣	
٩	٧	١٤٣	١٢٣	١٠	١٦	١٩٩٥-١٩٩٤	
١٠٦	٧٥	٢٢٦	٤٥١	٢٣	٣٨	١٩٩٣-١٩٩٢	المجموع
١٣٥	٨٧	١٣١	٨٠٦	١٤	٥٨	١٩٩٤-١٩٩٣	
١٤٢	٧٠	٣٠٨	٨٢٦	٣٤	٦٤	١٩٩٥-١٩٩٤	

جدول (٦) يبين دورات التعليم المستمر لجامعة الكوفة داخل الجامعة، ومشاركة منتسبي جامعة الكوفة بالدورات خارج الجامعة ..

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية :

- ١- ابن منظور / لسان العرب / دار صادر للطباعة والنشر / بيروت - لبنان / ١٩٩٦ .
- ٢- د. حسين الدوري / إعداد وتدريب القوى البشرية ؛ دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية / مطبعة الجامعة / بغداد - العراق / ١٩٨٥
- ٣- د. شوقي ناجي جواد / سلوكيات الإنسان ؛ انعكاساته على إدارة الأعمال / دار الحرية للطباعة والنشر / بغداد - العراق / ١٩٩٢ .
- ٤- د. عادل حسن / الإدارة مدخل الحالات / الدار الجامعية للطباعة والنشر / بيروت - لبنان / ١٩٨٤ .
- ٥- د. عادل حسن / التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج / دار النهضة العربية / بيروت / ١٩٧٦ .
- ٦- د. عاصم الأعرجي وآخرون / نظريات التطور الإداري / مديرية دار الكتب للطباعة والنشر / الموصل - العراق / ١٩٨٢ .
- ٧- د. عبد البادي درة وآخرون / الإدارة الحديثة ؛ المفاهيم والعمليات / ط ١ / المركز العربي للخدمات الطلابية / عمان - الأردن / ١٩٩٤ .
- ٨- د. علي السلمي / إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية / دار غريب للطباعة / القاهرة / ط ٢ / ١٩٨٥

- ٩- د. فريد راغب النجار / إدارة الأعمال في الأنظمة الصحية والطبية / طباعة دار الكويت للصحافة / الكويت .
- ١٠- لويس معلوف اليسوعي / المنجد في اللغة والأدب والعلوم / ط٥ / المطبعة الكاثوليكية / بيروت .
- ١١- محمد عبد حسين الطائي / نظام المعلومات الإدارية / ط١ / مطابع دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة الموصل / العراق / ١٩٨٨ .
- ١٢- د. مهدي حسن زويلف وآخرون / الأسس العلمية في إدارة المشاريع / دار الرسالة للطباعة / بغداد / ١٩٧٧ .
- ١٣- هـ . جوهانسون ، أ. ب. روبرتسون / معجم مصطلحات الإدارة / ترجمة ت. ن. غطاس / مكتبة لبنان / بيروت - لبنان .
- ١٤- د. هاشم حسين ناصر المحنك / إستراتيجية دراسة السوق والسلعة للتنمية الاقتصادية / مطبعة الرشاد / بغداد - العراق / ط١ / ١٩٨٨ .
- ١٥- د. هاشم حسين ناصر المحنك / علم النفس في نهج البلاغة / مطبعة القضاء / النجف الأشرف / ١٩٩٠ .
- ١٦- د. هاشم حسين ناصر المحنك / فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع / مطبعة القضاء / النجف الأشرف / ١٩٩٠ .
- ١٧- د. هاشم حسين ناصر المحنك / نظام تصميم العمل وتقويم الأداء ودوره في المشاريع الإنتاجية / مطبعة القضاء / النجف الأشرف / ١٩٨٧ .

ثانياً : المجلات والصحف والإحصائيات :

١٨-د. أميمة الدهان / الصراع في المنظمة / مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد / العدد ٤ / المجلد الثامن / تشرين الأول / ١٩٨٠.

١٩- جامعة الكوفة / قسم التخطيط والإحصاء / التقرير السنوي لجامعة الكوفة / للعام الدراسي ١٩٩٣-١٩٩٤ .

٢٠- جامعة الكوفة / قسم التخطيط والإحصاء / التقرير السنوي لجامعة الكوفة / للعام الدراسي ١٩٩٤-١٩٩٥ .

٢١-د. رشدي الجرس / التقادم الإداري ؛ تشخيص وتحليل / مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية / جامعة بغداد / العدد الأول - السنة السابعة / حزيران - ١٩٧٩،

٢٢-د. علي السلمي / تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات / مجلة المحاسب / نقابة المحاسبين والمدققين العراقيين / العدد السادس / آب ١٩٧٧ / بغداد - العراق .

٢٣-د. هاشم حسين ناصر المحنك / التقادم الإداري وإعاقته للتنمية الاقتصادية والاجتماعية / جريدة العراق / العدد (٥٨٥٠) / ٢٠- أيلول / ١٩٩٥ .

٢٤-د. هاشم حسين ناصر المحنك / القرار الإداري وأهميته للمجتمع ومشاريعه المختلفة / جريدة العراق / العدد (٥٦٧٥) / ١٣- كانون الثاني / ١٩٩٥ .

ثالثاً : المصادر والمراجع الأجنبية :

- 25-Flippo , Edwin B. , " Personnel Management " , 5th Edition , McGraw – Hill , Tokyo – Japan , 1982.
- 26 - Hampton, Devid R. , " Contemporary Management " , 2ed Edition , McGraw – Hill , Inc ., Tokyo – Japan , 1981 .
- 27- Luthans , Fred , " Organizational Behavior " , 3rd Ed. , Tosho Printing Co. , Ltd. , Tokyo , Japan , 1981
- 28- Matz , Adolph & Usry , Milton F. " Cost Accounting : Planning And Control " 7th Edition , United States , America , 1980 .
- 29- Sartain , Aaron Q . & Baker , Alton W. , " The Supervisor And The Job " , 3ed Edition , McGraw – Hill , Tokyo – Japan , 1982 .
- 30- Sisk , Henry L. , " Management & Organization " , 3ed Edition , South – Western Publishing Co. , America , 1977 .

محتويات البحث من المخططات

الصفحة	التفاصيل
٢٠	مخطط (١) يبين نموذج لنظام قاعدة المعلومات والبيئة الداخلية والمحيطية
٦٩	جدول (٢) يبين الهيكل التنظيمي لجامعة الكوفة في عام ١٩٩٦
٧٠	جدول (٣) يبين الملاك التدريسي بحسب اللقب العلمي ، ونسبتها إلى الطلبة لعامي ١٩٩٣ - ١٩٩٤ ، ١٩٩٤ - ١٩٩٥ ،
٧٠	جدول (٤) يبين الملاك الإداري والفني للجامعة بحسب الشهادة لعامي ١٩٩٣ - ١٩٩٤ ، ١٩٩٤ - ١٩٩٥
٧١	جدول (٥) يبين الدورات الإدارية والفنية ؛ المخطط لها والمنفذة والمشاركون فيها لعامي ١٩٩٣ - ١٩٩٤ ، ١٩٩٤ - ١٩٩٥ ،
٧٢	جدول (٦) يبين دورات التعليم المستمر لجامعة الكوفة داخل الجامعة ، ومشاركة منتسبي جامعة الكوفة بالدورات خارج الجامعة ..

محتويات البحث

الصفحة	التفاصيل
٣	المقدمة
٥	القسم الأول : الجانب النظري
٦	✻ المبحث الأول : التقادم الإداري بين الوظائف الإدارية ووظائف المشروع أولا : مدخل ومفاهيم
٧	ثانيا : تأثير التقادم الإداري على الوظائف
١٢	الإدارية
١٤	ثالثا : تأثير التقادم الإداري على وظائف المشروع
١٨	✻ المبحث الثاني : بعض الجوانب التنظيمية للمشروع وتأثير التقادم الإداري عليها أولا : نظام المعلومات الإدارية والتقادم الإداري
١٨	ثانيا : الاتصالات والتقادم الإداري
٢١	ثالثا : القرار الإداري والتقادم الإداري
٢٤	رابعا : التقادم الإداري والصراع داخل المشروع
٢٩	المبحث الثالث : التقادم الإداري ومشاريع الدول المتقدمة والنامية
٣٣	أولا : أسباب وتشخيص التقادم الإداري في المشاريع المختلفة

٣٩	ثانيا : التقادم الإداري بين الدول المتقدمة والنامية
٤٣	القسم الثاني : الجانب التطبيقي (الميداني)
٤٤	المبحث لأول : التقادم الإداري وجامعة الكوفة
٤٥	أولا : نبذة عن جامعة الكوفة وتطور هيكلها التنظيمي وتنميته
٤٦	ثانيا : الكادر الإداري والفني وتدريبه في جامعة الكوفة
٤٨	ثالثا : التفاعل الداخلي والخارجي لجامعة الكوفة
٥١	رابعا : الإدارة والتقادم الإداري في جامعة الكوفة
٥٥	❁ المبحث الخامس : الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات
٥٥	أولا : الاستنتاجات
٦٢	ثانيا : المقترحات والتوصيات
٦٨	الملاحق
٧٣	المراجع
٧٣	المراجع العربية
٧٦	المراجع الأجنبية
٧٧	محتويات البحث من الأشكال والمخططات



المؤلف في سطور

- درس الابتدائية والثانوية في النجف الأشرف / العراق ..
- درس في جامعة بيروت العربية ، وأكمل دراسته الجامعية في الجامعة المستنصرية – العراق عام ١٩٨٥ – ١٩٨٦ ..
- حصل على شهادات الماجستير والدكتوراه والبروفيسور مع مرتبة الشرف وشهادات التفوق من جامعة :
CAROLINA INTERNATIONAL UNIVERSITY (CIU)
- له مشاركات في الكثير من الدورات ، واللجان العلمية ..
- حاصل على الكثير من الشهادات التقديرية وكتب الشكر ..
- حاصل على هوية المؤلف الدولي ..
- له أكثر من (١٠٠) كتاب وموسوعة ومعاجم منشورة وفي دورها للنشر ، وفي مختلف التخصصات ..
- مشارك بأكثر من (٥٨) مؤتمر علمي وطني ودولي وفي مختلف التخصصات ، داخل العراق وخارجه ..
- منشور له أكثر من (١٠٠) بحث وموضوع ، داخل وخارج العراق ..
- منشور له الكثير من القصص القصيرة والشعر في الصحف والمجلات ، وضمن كتب في السيرة الذاتية والعلمية ..
- منشور له الكثير والمنوع من الكتب والبحوث والقصص والشعر على مواقع في الانترنت ..
- له عضوية في العشرات من المحافل العلمية الدولية ..
- مؤسس ومدير دار أنباء للطباعة والنشر ..
- سابقا عمل في: جامعة بابل : رئاسة الجامعة / الشؤون العلمية، وجامعة الكوفة : مركز دراسات الكوفة ، وواحد من مؤسسي المركز ، ومدير المركز وكالة ١٩٩٤ ، ومدير الإدارة / وعمل في رئاسة جامعة الكوفة / وفي كلية الفقه ..