

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث وأهميته

ثانياً: أهداف البحث

ثالثاً: تساؤلات البحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مشكلة البحث وأهميته:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متأخر.

كما يمكن أن يقال أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية.

ويشير **سمير عبد الحميد (٢٠٠١)** بأن الدول بدأت تنخل في سباق مع الزمن لإبراز منشأتها الرياضية ويتمثل هذا في تطوير مفاهيم التخطيط والتصميم واستخدام الأساليب المعمارية الحديثة والى جانب هذا تنظيم الأفكار والمبادئ العلمية والتربوية في سياق السياسة الإدارية واللوائح التي تدير الأنشطة الرياضية المتنوعة في تلك الهيئات. (١٢٣:٣٣)

ويذكر **محمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد (٢٠٠٩)** أن الإدارة نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية سياسية أو اجتماعية من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر، وتتم الإدارة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، يقوم على ممارستها مدراء متخصصون يعملون في تناسق وتكامل للوصول إلى الأهداف العامة للمشروع، وتتجه العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب مع الظروف البيئية المحتملة. (٣٧:٧٧)

كما يضيف **محمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد (٢٠٠٧)** أن الإدارة عبارة عن عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين في المنظمات الرياضية من أداء المسؤوليات المنوطة بهم تبعاً لمتطلباتهم ووظائفهم لتحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة. (١٢٨:٧٦)

ويتفق كل من مانسيل Macneil (١٩٩٤) ونويسترم وديفز Newstern J. W and Davis. K (١٩٩٣) بأن الإدارة بمختلف عملياتها الإدارية تحتل مركزاً مؤثراً في جميع المؤسسات المختلفة في المجتمع، سواء أكانت هذه الإدارة صناعية، أو تجارية، أو تربوية أو تعليمية، إذ إنها الأداة المسؤولة عن مسايرة التطور والتقدم لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين، أو في الوسائل والأساليب الإدارية، أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلباً أو إيجاباً، لذا يمكن القول أن الإدارة الفعالة هي الأساس الضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم. (٦٠:١١٧)(٣٢٠:١٢٠)

وتتحدد الإدارة بشكل عام بعنصرين هما: العنصر التنظيمي، والعنصر البشري (الإنساني) فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري، فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحيتهم إضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسسة وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد الاستجابة لحاجاتهم. (١٢٢: ٤٤١) (١٢٤: ٤٩) (١٤٦: ١١٦)

ويشير **يسري خضر إسماعيل (٢٠٠١)** بأن التنظيم يعتبر أحد وظائف الإدارة المهمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها لتحقيق فعالية وكفاءة الأداء في كافة المنظمات وأجهزتها المختلفة، ورغم ما لهذه الوظيفة من أهمية إلا أنها لا تلقي الاهتمام الكافي على المستوى العالمي كغيرها من وظائف الإدارة الأخرى وخاصة التخطيط والرقابة. (١٤٣: ١٠٧)

ويوضح عبد الحميد شرف (٢٠٠٠) بأن التنظيم يعتبر بمثابة العمود الفقري للعملية الإدارية بأكملها حيث يحدد الوظائف التنظيمية لجميع المستويات من أعلاها حتى المستوى التنفيذي، في نفس الوقت يوضح العلاقات بين الإدارة وأيضاً يمنع التضاد والازدواجية في الأعمال ولا ننسى أن وضوح العلاقة بين الإدارة والمروسين يساعد على خلق الروابط الإنسانية. (١٤:٤٧)

ويرى توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٦) أن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتفسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات. (٩٥:١٦)

ويؤكد إبراهيم عبدالهادي (٢٠٠٠) أن التنظيم يعتبر أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية بعد تحديد الادارة أهداف التنظيم وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف ، فلا بد وجود تنظيم ملائم يكمن المنظمة من تحقيق تلك الأهداف. (٢٧٤:٣)

ويشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) أن التنظيم وسيلة لتزويد المشروع بكل شئ يلزم لأداء وظيفته و من انصار هذه النظرية هنري فايول حيث يرى أن التنظيم هو أحد او المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية و الأفراد و تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم و ببعض الأشياء بعضها البعض. (٨:٧١)

كما يضيف حسن عبدالرحمن التهامي (٢٠٠٩) بأنه الوظيفة الإدارية الثانية والتي تعادل وظيفة التخطيط من مقدار الأهمية والتنظيم من وظائف المدير في المنظمات المختلفة والتي تنطوي علي تحديد الأعمال و الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف مع تحديد واختيار الأفراد المناط بهم لتنفيذ تلك الأعمال والأنشطة مع تحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الرقابة والإشراف و التنسيق على بناء الهيكل التنظيمي الذي يحدد المستويات المختلفة في المنظمة. (١٣:٢٣)

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن التنظيم هو الإطار العام الذي يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها وتوفير البيئة والمناخ التعاوني لتحديد العمل.

ويؤكد سمير عبد الحميد (١٩٩٩) على أن عملية التنظيم تهدف إلى إقامة هيكل تنظيم الذي فهو جوهر عملية التنظيم يقوم على أساس تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها وتقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متناسقة مع تحديد علاقة هذه المجموعات بعضها ببعض وتصوير هذه العملية في شكل هيكل رسمي معتمد من الهيئة، وإذا ما تم إخراج هذا النشاط بصورة جيدة يمكن الحكم على مدى نجاح الهيئة المنظمة له في وضع الهيكل التنظيمي الذي يعتبر المجتمع الرئيسي لتلك الأجزاء التي يخرج منها النشاط بالشكل الناجح. (٣٠:٣٥)

ويواجه العاملون بمراكز الشباب والمؤسسات الرياضية المختلفة بعض المعوقات الإدارية والتي تحول دون القيام بالعمل الإداري بالشكل المطلوب مما ينعكس ذلك على عدم تحقيق أهداف مراكز الشباب بالصورة المطلوبة.

وهذا ما تؤكد نتائج دراسة كريم حمدي امبار (٢٠٠٨) والتي أكدت علي وجود معوقات في إدارة مراكز الشباب بجامعة قنا وهي مرتبطة بالهيكل التنظيمي وبللوائح الخاصة العمل التنظيمية وتقسيم العمل والدعامات وبعده الوظائف وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد السلطات وتحديد العلاقات وبنطاق الإشراف والتنسيق. (١٣٤:٥٦)

كما تشير نتائج بعض الدراسات على وجود معوقات التنظيم بالمؤسسات الرياضية المختلفة كدراسة **معتز مصطفى عبدالجواد (٢٠٠٤)**، **كريم محمد الحكيم (٢٠٠٥)**، **محمد إبراهيم شرافي (٢٠٠٧)**، والتي أشارت الي وجود معوقات الإدارية بكل من الاتحاد المصري للريشة الطائرة و الإدارة العامة لرعاية شباب جامعة الإسكندرية والمجلس الأعلى للجامعات من الإدارية في جمهورية مصر العربية والتي أكدت على عدم وجود هيكل تنظيم محددة في الإدارات والأقسام والمهام لكل مستوي وظيفي مع عدم وجود لوائح تنظيمية للعمل كما أوصت جميع الدراسات بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الرياضية المختلفة من خلال تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ولذلك اتجهت معظم المؤسسات الرياضية التي تعاني من جهد وضيق في التنظيم الإداري و خلط من الاختصاصات لكل الأقسام او الوحدات المختلفة في التنظيم والسيطرة المركزية في الأداء الي اعادة الهيكلة المؤسسات الرياضية بما يحقق لها النجاح في تطبيق أحد المداخل الحديثة في العمل الإداري. (٩١)(٥٧)(٦٦)

ويشير احمد محمد غنيم (٢٠٠٥) أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية هو الذي يحدد الأدوار التنظيمية والعلاقات بينها بلغة الاتصالات والسلطة وتدفع العمل أو خطوط السلطة والمسئولية والوحدات التنظيمية والتخصيص والعلاقات الرأسية والأفقية وتحليل وإدارة كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ويستخدم الهيكل التنظيمي الخريطة التنظيمية وهي التي تظهر علاقة الأقسام بعضها ببعض والمستويات الإدارية المختلفة كما تظهر خطوط السلطة التنفيذية. (٤٥:٦)

ويشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) إلى أهمية التنظيم بأنه يعمل على تحقيق الإنسجام و التوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وعلى زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات غير المتوقعة والمساهمة من الإستغلال الأمثل لإمكانات العاملين وذلك من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذي يؤديه بالإضافة الي تكوين وتنمية الكوادر الإدارية والقيادية التي تحتاج اليها المنظمة علي مدي طويل. (١٥:٧٠)

وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة كل من محمد جمال الكلز (٢٠٠٠)، طارق حسين طاهر عبد الفتاح (٢٠٠٤)، محمد إبراهيم شراقي (٢٠٠٧)، حسن أحمد الشافعي وسماح أحمد صلاح الدين (٢٠٠٧) على ضرورة وضع سياسة لإعادة هيكلة العمالة لما له من أثر إيجابي على فعالية أداء العاملين وذلك من خلال تقليص مخطط للوظائف والأنشطة بالمنظمة وقد يشمل على تصغير حجم قوى العمل، إعادة التصميم التنظيمي والتغيير المنظم، تغيير العمليات التي يقوم بها الأفراد من خلال حذف بعض الأنشطة أو إعادة تصميمها مما يترتب عليه توزيع الأدوار وأداء العمليات بعدد أقل من العاملين، كما أكدوا على أهمية وضع توصيف وظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية، وتم اقتراح استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. (٤٤:٧٣) (٤٢:٤٠) (٦٦:٢٨) (٢١:٣٩).

وتعد مراكز شباب أربيل بإقليم كردستان العراق أحد أهم الهيئات التربوية والتي تعمل على تحقيق الرعاية الكاملة للشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية إمكاناتهم ولا تهدف إلى كسب مادي، وذلك عن طريق تقديم الأنشطة الرياضية والقومية والاجتماعية والثقافية والدينية والفنية والترويحية والبيئية في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي تقدمه وزارة الشباب والرياضة بجمهورية العراق الفيدرالية.

وأن المتابعة لمديريات الشباب بوزارة الثقافة والشباب بإقليم كردستان العراق، حيث تعمل على تعبئة وتقوية الشباب وفق أسس علمية وتربوية وتضع الأهداف وتنفذها على أرض الواقع مقترنة التطوير والبناء مع الترابط والتنسيق لخلق جيل قادر على تحمل المسؤولية.

وتتألف مراكز الشباب في محافظة أربيل وضواحيها من (١٧) مركزاً ومن أهم أهدافها التي حددتها وزارة الشباب والرياضة إعداد الشباب.

١. إعداد الشباب إعداداً سليماً من النواحي الخلقية والقومية والرياضية والاجتماعية والروحية وتدريبهم على تحمل المسؤولية في المجتمع الذي نعيش فيه.
٢. تدريب الشباب وتزويده بالمهارات المختلفة.
٣. تنظيم واستثمار وقت فراغ الشباب بالبرامج التي تنمي شخصيته وتستثمر طاقاته وتساعد على تنشئة صالحة.
٤. وضع وتنفيذ البرامج الخاصة بالمهرجانات والأعياد والمؤتمرات ومسابقات الهوايات للشباب في المجال المحلي والقومي.
٥. تدعيم النشاط الكشفي وتكوين فرق كشفية صغيرة وزهراء ومرشدات.
٦. تدعيم نشاط المشروعات الصغيرة.
٧. تدعيم نشاط الطفولة وتنظيم النشء لعضويتها.
٨. تدعيم وتنظيم المعسكر وتشجيع الرحلات.
٩. تنظيم ممارسة الأعضاء للهيئات التي لا توجد بها مرافق أو أماكن للتدريب وفق إمكانات المركز وهذا وفق ما تراه إدارة المراكز للصالح العام.
١٠. تنفيذ البرامج التفصيلية والتي تعتمدها إدارة المركز شهرياً في إطار الخطة السنوي التي تعتمدها الجمعية العمومية. (١٠٤: ١٨، ١٧)

ومن خلال عمل الباحث كمشرف رياضي تطوعي بإحدى مراكز الشباب وجد الباحث أن هناك العديد من المعوقات الإدارية التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها ومنها وجود قصور في التوظيف الوظيفي وجود تداخل مع البعض المستويات الإدارية من يؤدي الي أزدواجية العمال وعدم وجود تقييم اداء القوة العاملة و كذلك ولا يوجد نظام للحوافز التي تؤدي الي رفع المستوي العاملين. كمالات يوجد لجان خاصة لإشراف ومتابعة نشاط اللجان الفرعية الفنية المكلفة بإعداد مشروع الخطة.

وللتأكد من وجود معوقات التنظيم بمراكز الشباب بمحافظة أربيل بإقليم كردستان العراق. قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية مرفق (١) على عينة من المسؤولين بمراكز الشباب والبالغ عددهم (١٢) مسئول اتضح أنه توجد قصور في هياكل التنظيمية، وأن الهياكل التنظيمية غير ممثلة من المستويات الإدارية المختلفة .

أهداف البحث :

يهدف البحث على معوقات عملية التنظيم بمراكز الشباب بمحافظة أربيل بإقليم كردستان العراق من خلال التعرف علي :

- ١- المعوقات الخاصة بالهيكل التنظيمي بمراكز الشباب.
- ٢- المعوقات التوصيف الوظيفي (الاختصاصات والمسؤوليات).
- ٣- المعوقات الخاصة باللوائح التنظيمية.
- ٤- المعوقات الخاصة بوسائل الاتصال بين المستويات الإدارية.

تساؤلات البحث:

- ١- ما هي المعوقات الخاصة بالهيكل التنظيمي بمراكز الشباب ؟
- ٢- ما هي المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي (الاختصاصات والمسؤوليات) ؟
- ٣- ما هي المعوقات الخاصة باللوائح التنظيمية ؟
- ٤- ما هي المعوقات الخاصة بوسائل الاتصال بين المستويات الإدارية ؟