

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

يستعرض هذا الفصل الى عرض و مناقشة نتائج البحث "معوقات عملية التنظيم بمراكز الشباب بمحافظة أربيل بإقليم كردستان العراق"

وذلك من خلال المحاور الآتية :

- ١- معوقات الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب بمحافظة أربيل بإقليم كردستان العراق .
- ٢- معوقات خاصة باللوائح التنظيمية .
- ٣- معوقات التوصيف الوظيفي(الاختصاصات والمسئوليات).
- ٤- معوقات خاصة بوسائل الاتصال بين المستويات الإدارية .

أولاً: عرض ومناقشة المحور الأول معوقات الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب بمحافظة أربيل باقليم كردستان العراق

جدول رقم (١١) استجابات عينة البحث على المحور الأول
معوقات الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب بمحافظة أربيل باقليم كردستان العراق (ن=٥٩)

م	العبارة	نعم		لا	
		عدد	%	عدد	%
أولاً: الهيكل التنظيمي					
١	يوجد هيكل تنظيمي لمراكز الشباب بمحافظة أربيل.	٤١	٦٩.٤٩٢	١٨	٣٠.٥٠٨
٢	يحدد الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب خطوط السلطة والمسئولية.	٢٩	٤٩.١٥٣	٣٠	٥٠.٨٤٧
٣	يساعد الهيكل التنظيمي على تحديد الاختصاصات والمسئوليات.	٢٩	٤٩.١٥٣	٣٠	٥٠.٨٤٧
٤	يراعي الهيكل التنظيمي الإمكانيات البشرية المتاحة بمراكز الشباب بمحافظة أربيل.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧
٥	الهيكل التنظيمي الحالي بمراكز الشباب بمحافظة أربيل مناسب وفي الغرض.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢
٦	تعاني بعض مراكز الشباب بمحافظة أربيل من نقص في عدد العاملين فيها.	٢٥	٤٢.٣٧٣	٣٤	٥٧.٦٢٧
٧	يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية الثلاثة.	٢٥	٤٢.٣٧٣	٣٤	٥٧.٦٢٧
٨	يتفق الهيكل التنظيمي مع التقسيم الفعلي للعمل بمراكز الشباب.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣
٩	الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب موضح على خريطة تنظيم مغلقة.	١٢	٢٠.٣٣٩	٤٧	٧٩.٦٦١
ثانياً: تحديد الوظائف وتقسيم الواجبات					
١٠	يتم تقسيم العمل بأسلوب يضمن تحقيق أهداف مراكز الشباب بمحافظة أربيل.	١٤	٢٣.٧٢٩	٤٥	٧٦.٢٧١
١١	يتم توزيع المهام والأعمال بشكل يضمن التوظيف الأمثل للعاملين بمراكز الشباب بمحافظة أربيل.	١٤	٢٣.٧٢٩	٤٥	٧٦.٢٧١
١٢	واجبات وأعمال العاملين محددة وواضحة للجميع.	٣٧	٦٢.٧١٢	٢٢	٣٧.٢٨٨
١٣	عدد العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أربيل يتناسب مع حجم المهام والأعمال المكلفين بها.	١٢	٢٠.٣٣٩	٤٧	٧٩.٦٦١
١٤	توزيع الأعمال والمهام المطلوب تنفيذها يتم بشكل يتناسب مع قدرات العاملين بمراكز الشباب.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧
١٥	وجود عدالة في تقسيم الواجبات بين العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أربيل.	٢٤	٤٠.٦٧٨	٣٥	٥٩.٣٢٢
١٦	يتم مراعاة الخبرات السابقة للعاملين عند تقسيم العمل بمراكز الشباب بمحافظة أربيل.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢
١٧	عدد الوظائف التي ينبغي توافرها بالمركز للقيام بالعمل محددة.	٣٤	٥٧.٦٢٧	٢٥	٤٢.٣٧٣
١٨	توزيع العاملين على فترات العمل بالمركز مناسب.	٣٠	٥٠.٨٤٧	٢٩	٤٩.١٥٣
ثالثاً: نطاق الإشراف					
١٩	يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها المشرفون بصورة واضحة.	١٧	٢٨.٨١٤	٤٢	٧١.١٨٦
٢٠	عدد المشرفين يتناسب مع عدد المرؤوسين.	١٦	٢٧.١١٩	٤٣	٧٢.٨٨١
٢١	يوجد تعدد في الجهات التي تشرف على مراكز الشباب.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧
٢٢	أسلوب الإشراف المتبع يساعد على تحقيق أهداف مراكز الشباب.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣
٢٣	يستخدم المشرفين سلطاتهم أكثر من اللازم ضد المرؤوسين.	٣٠	٥٠.٨٤٧	٢٩	٤٩.١٥٣
٢٤	أسلوب الإشراف المتبع يعمل على تنمية روح الفريق.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢
٢٥	أسلوب الإشراف المتبع يسمح بالمنافسة الشريفة بين العاملين.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢
٢٦	أسلوب الإشراف المتبع مناسب لأسلوب العمل.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كا الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١١) و الخاص باستجابات عينة البحث على المحور الأول معوقات الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب بمحافظة أربيل بإقليم كردستان العراق .

أن استجابات آراء عينة البحث و بالنسبة للهيكل التنظيمي أجمعت آراء فئات عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٦١.٠١٧ % الى ٦٩.٤٩٢ %) على عبارات ارقام (١، ٨) علي أنه يوجد هيكل تنظيمي لمراكز الشباب بمحافظة أربيل كما يتفق الهيكل التنظيمي مع التقسيم الفعلي للعمل بمراكز الشباب.

ويؤكد مصطفى أبو بكر (٢٠٠٧) بأن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية المحددة ، مع إيضاح خطوط إتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاعلى تلك المراكز. (١٢٢ :٨٨)

ويوضح محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠) بأن الهيكل التنظيمي الجيد يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة – اليمين -اليسار –الأعلى – الأسفل – و قد يظهر على أساس التسلسل القيادي و قد يكون على أساس الوظائف فانه لا يتعد عن المظهر الهرمي و فيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ولكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات و امتيازات و الالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي (٨٠ :٣٤١)

كما أجمعت آراء عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٣٠.٥٠٨ % الى ٤٩.١٥٣ %) على العبارات ارقام (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٩) أنه لا يحدد الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب خطوط السلطة والمسؤولية و الهيكل التنظيمي لا يساعد على تحديد الاختصاصات والمسئوليات و لا يراعي الهيكل التنظيمي الإمكانيات البشرية المتاحة بمراكز الشباب بمحافظة أربيل وكما ان الهيكل التنظيمي الحالي بمراكز الشباب بمحافظة أربيل غير مناسب و لا يفي بالغرض و الهيكل التنظيمي ولا يوضح المستويات الإدارية الثلاثة و الهيكل التنظيمي على خريطة تنظيم معلنة . و تعاني بعض مراكز الشباب بمحافظة أربيل من نقص في عدد العاملين فيها.

ويشير في هذا الصدد حسين حريم (٢٠٠٦) على أن أهمية الهيكل التنظيمي في يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساعد في تنفيذ الخطط ومن خلال تحديد الأنشطة المراد القيام بها والتنسيق بينها و تحديد أدوار الأفراد في المنظمة و تقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال و تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة الإدارية. (٢٤ :١٥٠، ١٤٦)

و بالنسبة لتحديد الوظائف وتقسيم الواجبات أجمعت آراء فئات عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٠.٨٤٧ % الى ٦٢.٧١٢ %) على عبارات (١٢، ١٧، ١٨) على أنه واجبات وأعمال العاملين محددة وواضحة للجميع مراكز الشباب و عدد الوظائف التي ينبغي توافرها بالمركز للقيام بالعمل محددة و توزيع العاملين على فترات العمل بالمركز مناسب .

وفي هذا الصدد تشير نجاة قريشي (٢٠٠٦) إلى أن هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاما ثابتا من العلاقات المتناسبة و يفترض عمل هذا من خلال تقسيم النشاطات المحددة على أشخاص معينين و تحمل المسؤولية من كل عضو فيه و التنسيق بين هذه النشاطات ويعتمد تقسيم الوظائف و المهام في التنظيم على تقييم العمل التقني و بالتالي على تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة و توفير الأشخاص المناسبين و هذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف و توظيف الموارد البشرية في المكان المناسب من أجل التقيد باستراتيجية المؤسسة الرياضية لتحقيق أهداف المؤسسة ضمن برامج و سياسات و أهداف المؤسسة من جهة و التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية من جهة أخرى العناصر المكونة للمؤسسة متعددة و بالتالي فان الهيكل الكلي هو في الحقيقة تركيب أمثل لمجموعة من الهياكل. (٩٨)

وهذا ما ويؤكد محمد الصيرفي (٢٠٠٥) إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة يساعد على تقسيم العمل وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية وتوضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام وتوضيح المستويات الإدارية (٧١ :١١٥)

وهذا يؤكد ويتفق كل سعيد مبروك إبراهيم (٢٠١٢) وعصام بدوي (٢٠٠١) على أن أهمية التنظيم هو تحديد للمسؤولية والسلطات مع تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين للمؤسسة والعلاقات بين العاملين في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف المحددة. (٣٢) (٧١ :٥٢)

وهذا ما تؤكده نتائج دراسة معتز عبد الجواد (٢٠٠٤) على وجود قصور بالهيكل التنظيمي بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الإسكندرية وعدم وضوحه ومناسبته مما يدعو إلى أهمية تطوير الهيكل التنظيمي من خلال تحديد الإختصاصات والمسئوليات. (٩١)

كما أجمعت آراء فئات عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٢٠.٣٣٩% إلى ٤٧.٤٥٨%) في العبارات أرقام (١٠، ١١، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦) على أنه لا يتم تقسيم العمل بأسلوب يضمن تحقيق أهداف مراكز الشباب بمحافظة أربيل ولا يتم توزيع المهام والأعمال بشكل يضمن التوظيف الأمثل للعاملين بمراكز الشباب بمحافظة أربيل و توزيع الأعمال والمهام المطلوب تنفيذها لا يتم بشكل يتناسب مع قدرات الأعمال بمراكز الشباب بل أن عدد العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أربيل لا يتناسب مع حجم المهام المكلفين بها ولا توجد عدالة في تقسيم الواجبات بين العاملين بمراكز الشباب بمحافظة أربيل ولا يتم مراعاة الخبرات السابقة للعاملين عند تقسيم العمل بمراكز الشباب بمحافظة أربيل.

وتشير منار القطاونة (٢٠٠٠) إلى إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية. (٩٣: ١٤٥، ١٧١)

وبالنسبة لنطاق الإشراف أجمعت آراء فئات عينة البحث بنسبة تتراوح ما بين (٥٠.٨٤٧% إلى ٥٤.٢٣٧%) للعبارات أرقام (٢٢، ٢٣) على أن أسلوب الإشراف المتبع يساعد على تحقيق أهداف مراكز الشباب و يستخدم المشرفين سلطاتهم أكثر من اللازم ضد المرؤوسين.

ويؤكد أحمد ماهر (٢٠١١) على أهمية الدليل التنظيمي وإستخداماته أن الدليل كمصدر للمعلومات و الدليل كأداة لتصميم العلاقات و الدليل كأداة للرقابة و الدليل كأداة للتنسيق و الدليل كأداة لتقوية إتصال و الدليل كأداة لفك التشابك و الدليل كأداة للثقافة التنظيمية (٩: ٣٤٣)

وتتفق هذه النتائج مع دراسة شاوي صباح (٢٠١٠) التي تشير الي ان تحديد الوظائف و تقسيم العمل من اهم مقومات ونجاح التنظيم الإداري في اي مؤسسة مهما كانت صغيرة او كبيرة. (٣٩)

كما أجمعت آراء فئات عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٢٧.١١٩% إلى ٤٧.٤٥٨%) للعبارات أرقام (١٩، ٢٠، ٢١، ٢٤، ٢٥، ٢٦) على أنه لا يتم تحديد الأعمال التي يقوم بها المشرفون بصورة واضحة و عدد المشرفين لا يتناسب مع عدد المرؤوسين و لا يوجد تعدد في الجهات التي تشرف على مراكز الشباب و أسلوب الإشراف المتبع لا يعمل على تنمية روح الفريق و أسلوب الإشراف المتبع لا يسمح بالمنافسة الشريفة بين العاملين و أسلوب الإشراف المتبع غير مناسب لأسلوب العمل.

ويشير حسين حريم (٢٠٠٤) إلى انه يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب (٢٥: ٩٧)

وتتفق دراسة أكرم محسن الياسري و فاضل عباس العامري (٢٠٠٧) ان من أهم ما يميز التنظيم الإداري الجيد هو توصيف العمل وتحديد نطاق إشراف كل فرد في هيكل التنظيم حيث أن تحديد نطاق الإشراف يحسن من عملية المتابعة والتوجيه والرقابة على الأداء في أي مؤسسة. (١٢)

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أن هناك قصور واضحاً في الهيكل التنظيمي بمراكز الشباب بمحافظة أربيل بأقاليم كردستان العراق خلل متمثلاً بخلل في الهيكل التنظيمي وعدم تحديد الوظائف و تقسيم العمل وعدم تحديد نظام الإشراف.

ثانياً: عرض ومناقشة المحور الثاني معوقات اللوائح التنظيمية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل باقليم كردستان العراق

جدول رقم (١٢)

استجابات عينة البحث على المحور الثاني المعوقات الخاصة باللوائح التنظيمية (ن=٥٩)

م	العبارة	نعم		لا	
		عدد	%	عدد	%
٢٧	كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات بمراكز الشباب بمحافظة أربيل.	٢٥	٤٢.٣٧٣	٣٤	٥٧.٦٢٧
٢٨	يلتزم العاملون بمراكز شباب محافظة أربيل بالسلطات والمسئوليات المحددة لهم.	١٠	١٦.٩٤٩	٤٩	٨٣.٠٥١
٢٩	ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة.	٢٣	٣٨.٩٨٣	٣٦	٦١.٠١٧
٣٠	عدم وجود قاعدة بيانات بمراكز شباب محافظة أربيل.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣
٣١	السلطة الممنوحة لا تتناسب مع جميع المسئوليات الموكلة للعاملين.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧
٣٢	مناخ العلاقات الإنسانية غير ملائم لانجاز العمل.	١٦	٢٧.١١٩	٤٣	٧٢.٨٨١
٣٣	وجود صراعات بين العاملين بالمستويات الإدارية الثلاث.	٢٤	٤٠.٦٧٨	٣٥	٥٩.٣٢٢
٣٤	وجود تنسيق جيد لمواعيد تنفيذ الأنشطة المختلفة بمراكز شباب محافظة أربيل.	٣٩	٦٦.١٠٢	٢٠	٣٣.٨٩٨
٣٥	محدودية استخدام النماذج الإدارية في تنفيذ المهام.	٢٢	٣٧.٢٨٨	٣٧	٦٢.٧١٢
٣٦	قلة العمل بروح الفريق بالأقسام الإدارية المختلفة.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢
٣٧	قلة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.	١٨	٣٠.٥٠٨	٤١	٦٩.٤٩٢
٣٨	جمود الأنظمة واللوائح الحالية الخاصة بمراكز شباب محافظة أربيل.	٣٩	٦٦.١٠٢	٢٠	٣٣.٨٩٨
٣٩	قلة الاهتمام بأهمية الخرائط التنظيمية ووصف مهام الإدارات والأقسام.	٣٠	٥٠.٨٤٧	٢٩	٤٩.١٥٣
٤٠	زيادة عدد الإدارات والأقسام الإدارية عن الحاجة الفعلية لمراكز شباب محافظة أربيل.	٢٤	٤٠.٦٧٨	٣٥	٥٩.٣٢٢
٤١	يوجد دليل تنظيمي بمراكز شباب محافظة أربيل يوضح أساليب العمل المتبعة به.	٢١	٣٥.٥٩٣	٣٨	٦٤.٤٠٧
٤٢	وجود دليل للبرامج المنفذة يوضح الأهداف والخطط والبرامج الزمنية.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢
٤٣	يقوم المختصين بوضع اللوائح الخاصة بمراكز شباب محافظة أربيل.	٢٣	٣٨.٩٨٣	٣٦	٦١.٠١٧
٤٤	اللوائح الموجودة كافية لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢
٤٥	اللوائح الموجودة تحتاج إلى تعديل وتطوير.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢
٤٦	توجد لائحة داخلية خاصة لتنظيم العمل الإداري بمراكز شباب محافظة أربيل.	١٦	٢٧.١١٩	٤٣	٧٢.٨٨١
٤٧	توجد لائحة مالية خاصة لتنظيم الشؤون المالية بمراكز شباب محافظة أربيل.	٢٣	٣٨.٩٨٣	٣٦	٦١.٠١٧
٤٨	توجد لائحة خاصة بالمكافآت والحوافز.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢
٤٩	توجد لائحة جزاءات توضح الجزاء الذي يتخذ ودرجته.	١٨	٣٠.٥٠٨	٤١	٦٩.٤٩٢
٥٠	يلم العاملون بمراكز شباب محافظة أربيل بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بشكل يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء المطلوب.	٢٥	٤٢.٣٧٣	٣٤	٥٧.٦٢٧

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كأ الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١٢) و الخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثاني المعوقات الخاصة باللوائح التنظيمية أن استجابات عينة البحث وأجمعت آراء فئات عينة البحث بنسبة تتراوح ما بين (٥٠.٨٤٧% الى ٦٦.١٠٢%) للعبارات أرقام (٣٠، ٣٤، ٣٨، ٣٩) على وجود تنسيق جيد لمواعيد تنفيذ الأنشطة المختلفة بمراكز شباب محافظة أربيل.

ويشير خليل محمد محسن ، خيضر كاظم حمود (٢٠٠٠) الى إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بوضع حدود وتركيز على أهمية الوظيفة بالإضافة إلى تحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية(٢٧: ٦٤)

كما توصلت نتائج دراسة زياد المعشر (٢٠٠١) إلى أنه تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معوقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها. (٣٠)

كما أجمعت آراء فئات عينة الدراسة بنسبة موافقة تتراوح ما بين (١٦.٩٤٩% الى ٤٧.٤٥٨%) للعبارات أرقام (٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٥، ٣٦، ٣٧، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣، ٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٠) على كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات بمراكز الشباب بمحافظة أربيل وعلي عدم التزام العاملين بمراكز شباب محافظة أربيل بالسلطات والمسئوليات المحددة لهم و عدم وجود قاعدة بيانات بمراكز شباب محافظة أربيل و جمود الأنظمة واللوائح الحالية الخاصة بمراكز شباب محافظة أربيل و قلة الاهتمام بأهمية الخرائط التنظيمية ووصف مهام الإدارات والأقسام و لا يوجد دليل تنظيمي بمراكز شباب محافظة أربيل يوضح أساليب العمل المتبعة به و لا وجود دليل للبرامج المنفذة يوضح الأهداف والخطط والبرامج الزمنية و لا يقوم المختصين بوضع اللوائح الخاصة بمراكز شباب محافظة أربيل اللوائح الموجودة غير كافية لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف و لا توجد لائحة داخلية خاصة لتنظيم العمل الإداري بمراكز شباب محافظة أربيل لا توجد لائحة مالية خاصة لتنظيم الشؤون المالية بمراكز شباب محافظة أربيل و لا توجد لائحة خاصة بالمكافآت والحوافز و لا توجد لائحة جزاءات توضح الجزاء الذي يتخذ ودرجته لا يلم العاملين بمراكز شباب محافظة أربيل بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل بشكل يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء المطلوب.

وفي هذا الصدد يؤكد كوهين Cohen (١٩٩٩) إلى أهمية عدم ازدواجية في إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين بالجهة الإدارية بحيث تصل جميع الأوامر و التوجيهات للموظف المرؤوس من خلال رئيسه المباشر فوكيل الوزارة او المصلحة مثلا لا يصدر توجيهها مباشرا للموظف المرتبط بالمدير العام، والمدير العام لا يقوم بتوجيه الموظف المرتبط بمدير الإدارة وهكذا لكون ذلك يخالف التنظيم الصحيح اضافة إلى أنه يوجد نوعا من الحساسية بين الرؤساء والمرؤوسين كما انه قد يوجد نوعا من العلاقات الإنسانية غير الحميدة مما ينعكس سلبا على سير و أداء الأعمال.(١١٤: ٢٤)

كما يؤكد الإندريا سافير Alandria Safieer (١٩٩٦) إلى وجود نطاق محدد لعدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم، وذلك على ضوء ما يتوفر لديه من قدرات علمية وذهنية وذلك لكي يتمكن من ممارسة دور الإشراف بفاعلية ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة إضافة إلى أن ذلك يساعد الرئيس على الإطلاع على كل خليات العمل.(١٠٨: ١٢٥، ١٣٠)

ويشير روبينز و دافيد Robbins & D. A. David (١٩٩٨) إلى أهمية ممارسة المسؤولين لسلطاتهم التوجيهية والرقابية واتخاذ القرارات الرشيدة ذات العلاقة بالعمل وقيامهم بالذات المسؤولين في قمة الهرم الإداري بتفويض بعض هذه السلطات من أجل تخفيف أعباء العمل اليومية عليهم ليتفرغوا لأعمال التخطيط والتطوير والمتابعة ولكي يهينوا المرؤوسين إلى مناصب قيادية وتشجيع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.(١٢٣: ٥٣٤، ٥٣٣)

وتوصلت نتائج دراسة منار القطوانة (٢٠٠٠) إلى أهمية الأخذ بأسلوب المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات حسبما تتطلبه حاجة العمل ذلك انه عندما يكون الجهاز كبيرا ووحداته وفروعه متعددة يلجأ إلى أسلوب توزيع صلاحية اتخاذ القرارات بما يعرف باللامركزية والعكس عندما يكون الجهاز صغيرا وفروعه محدودة، حيث تساعد اللامركزية في الحالة الأولى على سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال والتمشي مع ظروف البيئة ورفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في الفروع والوحدات وظهور الأفكار الجديدة، أما اتباع أسلوب المركزية في الحالة الثانية فيؤدي إلى سهولة التنسيق والرقابة وتوحيد السياسات وتمكين الرئيس الإداري من الإطلاع على كافة الأمور في جهته وعدم حصول ازدواجية في اتخاذ القرارات.(٩٣)

ويرى الباحث من خلال المحور الثاني للوائح التنظيمية ان هناك معوقات كثيرة في لوائح التنظيم العملية الإدارية في مراكز الشباب بمحافظة أربيل باقليم كردستان العراق حيث تبين أن هناك تعقيدات كثيرة تحول دون تطبيق اللوائح منظمة للعمل الإداري.

ثالثاً: عرض ومناقشة المحور الثالث معوقات التوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل :

جدول رقم (١٣)

استجابات عينة البحث على المحور الثالث المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل .

أولاً : (الإدارة العليا) مجلس الإدارة (ن=٥٩)

م	العبارة	نعم		لا		كا
		عدد	%	عدد	%	
أ- الاختصاصات والمسئوليات:						
٥١	وضع الخطط السنوية لأنشطة وفعاليات وبرامج المركز في ضوء المؤشرات العامة التي تحددها الوزارة.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
٥٢	اقترح تخمينات الميزانية السنوية للمركز.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
٥٣	العمل على إيجاد مصادر تؤمن الحصول على موارد مادية من خلال التمويل الذاتي بما لا يتعارض وأهداف المركز.	١٤	٢٣.٧٢٩	٤٥	٧٦.٢٧١	*١٦.٢٩
٥٤	متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط المتعلقة بأنشطة وفعاليات المركز.	٣٨	٦٤.٤٠٧	٢١	٣٥.٥٩٣	*٤.٩٠
٥٥	التنسيق مع المؤسسات والمنظمات الجماهيرية بهدف إعداد برامج مشتركة هادفة للأنشطة.	١٦	٢٧.١١٩	٤٣	٧٢.٨٨١	*١٢.٣٦
٥٦	التقييم الدوري الفصلي والسنوي للخطط والبرامج.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
٥٧	تقييم مستوى الأداء للقوى العاملة في المركز واقتراح تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم.	٢٩	٤٩.١٥٣	٣٠	٥٠.٨٤٧	٠.٠٢
٥٨	اقترح تعيين المحاضرين وفقاً للأنظمة والتعليمات.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧	٠.٤٢
٥٩	الموافقة على الصرف من الاعتمادات المخصصة للمركز.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
٦٠	الموافقة على صرف مبلغ لا يتجاوز (٢٠٠) دينار من موارد المركز الذاتية لكل حالة على أن لا يتجاوز الصرف على (٥٠٠) دينار شهرياً على الأنشطة والفعاليات خارج نطاق الخطة المركزية.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧	٠.٤٢
٦١	تحديد المصرف الذي تودع فيه المبالغ المحصلة عن إيرادات وفتح حساب جار معه.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
٦٢	قبول الأعضاء الجدد في المركز.	٣٨	٦٤.٤٠٧	٢١	٣٥.٥٩٣	*٤.٩٠
٦٣	تسمية الأعضاء المبدعين والمتميزين واقتراح المكافآت المعنوية والعينية السنوية لهم.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
٦٤	للمجلس تحويل بعضاً من صلاحياته إلى مدير المركز.	٣٣	٥٥.٩٣٢	٢٦	٤٤.٠٦٨	٠.٨٣
ب- شروط العضوية في مجلس الإدارة:						
٦٥	أن يكون أحد المذكورين في المادة الرابعة الخاصة بتعليمات مراكز الشباب (التشريعات والقوانين العراقية).	١٢	٢٠.٣٣٩	٤٧	٧٩.٦٦١	*٢٠.٧٦
٦٦	أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية.	٢٢	٣٧.٢٨٨	٣٧	٦٢.٧١٢	٣.٨١
٦٧	أن يكون من المؤمنين بأهداف حزب البعث العربي الاشتراكي وثورة ١٦ - ٣ - تموز المجيدة.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
٦٨	أن يكون ذو ثقافة عامة وخبرة كافية في مجال العمل بين الشباب.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣	٢.٨٦
٦٩	أن يتمتع بالأهلية القانونية.	١٩	٣٢.٢٠٣	٤٠	٦٧.٧٩٧	*٧.٤٨
٧٠	أن لا يقل عمره عن ١٨ سنة.	٣٩	٦٦.١٠٢	٢٠	٣٣.٨٩٨	*٦.١٢

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كا الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١٣) بالنسبة لاختصاصات و مسؤوليات (الإدارة العليا) مجلس الإدارة أن عينة البحث أجمعت بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٤.٢٣٧% إلى ٦٤.٤٠٧%) على عبارات (٥١، ٥٢، ٥٤، ٥٩، ٦٢، ٦٣، ٦٤) على أن من مسؤوليات مجلس الإدارة وضع الخطط السنوية لأنشطة وفعاليات وبرامج المركز في ضوء المؤشرات العامة التي تحددها الوزارة و اقتراح تخمينات الميزانية السنوية للمركز و متابعة و مراقبة تنفيذ الخطط المتعلقة بأنشطة وفعاليات المركز و الموافقة على الصرف من الاعتمادات المخصصة للمركز و قبول الأعضاء الجدد في المركز و تسمية الأعضاء المبدعين و المتميزين و اقتراح المكافآت المعنوية والعينية السنوية لهم و للمجلس تحويل بعضاً من صلاحياته إلى مدير المركز .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٢٣.٧٢٩% إلى ٤٩.١٥٣%) على العبارات أرقام (٥٣، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٦٠، ٦١) على أن مجلس الإدارة لا يعمل على إيجاد مصادر تؤمن الحصول على موارد مادية من خلال التمويل الذاتي بما لا يتعارض وأهداف المركز و لا يقوم بالتنسيق مع المؤسسات والمنظمات الجماهيرية بهدف إعداد برامج مشتركة هادفة للأنشطة و لا يقوم التقييم الدوري الفصلي والسنوي للخطط والبرامج و لا تقييم مستوى الأداء للقوى العاملة في المركز و اقتراح تقديم الحوافز المادية والمعنوي للمتميزين منهم لا يتم اقتراح تعيين المحاضرين وفقاً للأنظمة والتعليمات و لا يتم تحديد المصرف الذي تودع فيه المبالغ المحصلة عن إيرادات وفتح حساب جار معه و لا يقوم بالموافقة على صرف مبلغ لا يتجاوز (٢٠٠) دينار من موارد المركز الذاتية لكل حالة على أن لا يتجاوز الصرف على (٥٠٠) دينار شهرياً على الأنشطة والفعاليات خارج نطاق الخطة المركزية.

ويرى اسلام فيصل احمد (٢٠١١) أن التمويل الذاتي من أهم مقومات نجاح المؤسسات التي تسعى لإستمرارها وتحقيق نجاحات في الهيكل الإداري والتنظيمي لها مما يجعل هذه المؤسسات هدف استثماري يخدم مصالح المؤسسة. (١١)

ويرى منتهى عبدالزهره محسن (٢٠١١) أن تقييم أداء العاملين في المؤسسات أمر في غاية الأهمية حيث يمكن من خلاله تصنيف العاملين وترقيتهم من خلال معايير تقييم حقيقية تؤدي إلى العدالة التنظيمية في العمل الإداري لأي مؤسسة. (٩٤)

وبالنسبة لشروط العضوية في مجلس الإدارة أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة بلغت (٦١.٠٧%)، (٦٦.١٠٢%) على العبارات أرقام (٦٨، ٧٠) على أن أهم شروط العضوية يكون ذو ثقافة عامة وخبرة كافية في مجال العمل بين الشباب و أن لا يقل عمره عن ١٨ سنة .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٢٠.٣٣٩% إلى ٤٤.٠٦٨%) على العبارات أرقام (٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٩) على أنه لا يكون أحد المذكورين في المادة الرابعة الخاصة بتعليمات مراكز الشباب (التشريعات والقوانين العراقية) و لا أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية و ألا يكون من المؤمنين بأهداف حزب البعث العربي الاشتراكي وثورة ١٦ - ٣- تموز المجيدة و اللا يتمتع بالأهلية القانونية.

جدول رقم (١٤)

استجابات عينة البحث على المحور الثالث المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أرييل .

ثانيا (الإدارة الوسطى):

أ - مدير مركز الشباب :

(ن=٥٩)

م	العبارة	نعم		لا		كا
		عدد	%	عدد	%	
أ- الاختصاصات والمسئوليات:						
٧١	المسؤول المباشر عن نشاطات المركز وفعالياته المتنوعة.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣	٢.٨٦
٧٢	تنفيذ الأنظمة والتعليمات والقرارات الإدارية والمالية والفنية المركزية الواردة إليه من الجهات الأعلى في الوزارة.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧	٠.٤٢
٧٣	تنفيذ خطط وبرامج المركز والخطط والبرامج المركزية وبما يضمن الارتفاع بمستوى النشاطات والفعاليات.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
٧٤	تقديم المقترحات التي من شأنها تصعيد وتأثر العمل بالمركز لتحقيق أهدافه بصورة فعالة.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢	٠.١٥
٧٥	تقييم العاملين في المركز باعتباره الرئيس المباشر لهم.	٢٢	٣٧.٢٨٨	٣٧	٦٢.٧١٢	٣.٨١
٧٦	إعداد التقارير الشهرية الخاصة بنشاطات المركز ورفعها إلى مديرية الشباب.	٣٧	٦٢.٧١٢	٢٢	٣٧.٢٨٨	٣.٨١
٧٧	تحديد احتياجات المركز إلى التجهيزات والمعدات والأدوات اللازمة للنشاطات الساندة بالمركز بالتنسيق مع المشرفين والمدربين.	١٨	٣٠.٥٠٨	٤١	٦٩.٤٩٢	٨.٩٧
ب- شروط شاغلي الوظيفة:						
٧٨	أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
٧٩	أن يكون على استعداد للالتزام بتعليمات المركز واحترام التوجيهات والقرارات التي تصدرها إدارة المركز.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
٨٠	الحصول على مؤهل عال (بكالوريوس - ليسانس) على الأقل.	١٧	٢٨.٨١٤	٤٢	٧١.١٨٦	١٠.٥٩
٨١	دراسة في القوانين واللوائح المنظمة بالعمل الشبابي.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
٨٢	يفضل لهذه الوظيفة خريجي التربية الرياضية (قسم الإدارة الرياضية) أو الخدمة الاجتماعية.	٢٣	٣٨.٩٨٣	٣٦	٦١.٠١٧	٢.٨٦
٨٣	خبرة ٥ سنوات فأكثر في إدارة أحد الأنشطة بمراكز الشباب.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣	٢.٨٦
٨٤	القدرة على القيادة والتوجيه والإشراف.	٣١	٥٢.٥٤٢	٢٨	٤٧.٤٥٨	٠.١٥
٨٥	الإلمام بإحدى اللغات الأجنبية.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
٨٦	الإلمام بعلوم الحاسب الآلي.	٢٥	٤٢.٣٧٣	٣٤	٥٧.٦٢٧	١.٣٧

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كا الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١٤) بالنسبة لاختصاصات و مسئوليات (الإدارة الوسطى) :

أ- مدير مركز الشباب :

أجمعت بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٤.٢٣٧% إلى ٦٢.٧١٢%) على العبارات أرقام (٧١، ٧٣، ٧٦) على أن من مسئوليات مدير مركز الشباب المسؤول المباشر عن نشاطات المركز وفعالياته المتنوعة و تنفيذ خطط وبرامج المركز والخطط والبرامج المركزية وبما يضمن الارتفاع بمستوى النشاطات والفعاليات و إعداد التقارير الشهرية الخاصة بنشاطات المركز ورفعها إلى مديرية الشباب.

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٣٠.٥٠٨% إلى ٤٧.٤٥٨%) على العبارات أرقام (٧٢، ٧٤، ٧٥، ٧٧) على أن مدير مركز الشباب لا يقوم بتنفيذ الأنظمة والتعليمات والقرارات الإدارية والمالية

والفنية المركزية الواردة إليه من الجهات الأعلى في الوزارة و لا يقدم المقترحات التي من شأنها تصعيد وتأثر العمل بالمركز لتحقيق أهدافه بصورة فعالة و لا يتم تقييم العاملين في المركز باعتباره الرئيس المباشر لهم و لا يتم تحديد احتياجات المركز إلى التجهيزات والمعدات والأدوات اللازمة للنشاطات السائدة بالمركز بالتنسيق مع المشرفين والمدربين.

وبالنسبة لشروط شاغلي الوظيفة أجمعت العينة بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٢.٥٤٢% إلى ٦١.٠١٧%) على العبارات أرقام (٨٣، ٨٤، ٨٥) على أن يكون لديه خبرة ٥ سنوات فأكثر في إدارة أحد الأنشطة بمراكز الشباب والقدرة على القيادة والتوجيه والإشراف و الإلمام بإحدى اللغات الأجنبية .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٢٨.٨١٤% إلى ٤٤.٠٦٨%) على العبارات أرقام (٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢، ٨٦) على أنه لا يشترط في شاغلي الوظيفة أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية و أن يكون على استعداد للالتزام بتعليمات المركز واحترام التوجيهات والقرارات التي تصدرها إدارة المركز و الحصول على مؤهل عال (بكالوريوس - ليسانس) على الأقل و دراسة في القوانين واللوائح المنظمة بالعمل الشبابي و يفضل لهذه الوظيفة خريجي التربية الرياضية (قسم الإدارة الرياضية) أو الخدمة الاجتماعية و الإلمام بعلوم الحاسب الآلي .

جدول رقم (١٥)

استجابات عينة البحث على المحور الثالث

المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل .

ثانيا (الإدارة الوسطى):

(ن=٥٩)

ب - نائب مدير مركز الشباب :

م	العبارة	نعم		لا	
		عدد	%	عدد	%
أ- الاختصاصات والمسئوليات:					
٨٧	الإشراف على حضور وانصراف العاملين بالمركز.	٣٠	٥٠.٨٤٧	٢٩	٤٩.١٥٣
٨٨	الإشراف على أجازات جميع العاملين بالمركز.	٣٤	٥٧.٦٢٧	٢٥	٤٢.٣٧٣
٨٩	الإشراف على الصيانة الدورية لمرافق المركز.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧
٩٠	الإشراف على النظام بالمركز (تواجد كل شيء في مكانه المحدد).	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣
٩١	الإشراف على عمل مشرفي الأنشطة بالمركز.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢
٩٢	الإشراف على الجرد السنوي للعهد المستديمة.	٣١	٥٢.٥٤٢	٢٨	٤٧.٤٥٨
٩٣	استقبال الضيوف والشخصيات العامة التي تزور المركز.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢
٩٤	تسجيل محضر اجتماع مجلس الإدارة بالمضبطة.	٢٢	٣٧.٢٨٨	٣٧	٦٢.٧١٢
٩٥	متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.	٤٧	٧٩.٦٦١	١٢	٢٠.٣٣٩
٩٦	كتابة تقرير عن أنشطة المركز كل ثلاثة شهور.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢
ب- شروط شاغلي الوظيفة:					
٩٧	أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧
٩٨	دراسات في القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل الشبابي.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢
٩٩	خريجي التربية الرياضية (إدارة رياضية) أو خدمة اجتماعية.	٣١	٥٢.٥٤٢	٢٨	٤٧.٤٥٨
١٠٠	خبره ٥ سنوات فأكثر في إدارة أحد الأنشطة بمراكز الشباب.	٣٠	٥٠.٨٤٧	٢٩	٤٩.١٥٣
١٠١	القدرة على الإشراف والقيادة.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢
١٠٢	الإلمام بإحدى اللغات الأجنبية.	٢١	٣٥.٥٩٣	٣٨	٦٤.٤٠٧
١٠٣	الإلمام بعلوم الحاسب الآلي.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كأ الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١٥) بالنسبة لاختصاصات و مسئوليات (الإدارة الوسطى):

ب- نائب مدير مركز الشباب :

أجمعت بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٠.٨٤٧% الى ٧٩.٦٦١%) على العبارات أرقام (٨٧، ٨٨، ٩٠، ٩٢، ٩٥) على أن من مسئوليات نائب مدير مركز الشباب متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة و الإشراف على حضور وانصراف العاملين بالمركز و الإشراف على أجازات جميع العاملين بالمركز و الإشراف على النظام بالمركز (تواجد كل شيء في مكانه المحدد) و الإشراف على الجرد السنوي للعهد المستديمة .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٣٣.٨٩٨% إلى ٤٧.٤٥٨%) على العبارات أرقام (٨٩، ٩١، ٩٣، ٩٤، ٩٦) على أن نائب مدير مركز الشباب غير مسئول عن الإشراف على الصيانة الدورية لمرافق المركز و الإشراف على عمل مشرفي الأنشطة بالمركز و استقبال الضيوف والشخصيات العامة التي تزور المركز و تسجيل محضر اجتماع مجلس الإدارة بالمضبطة و كتابة تقرير عن أنشطة المركز كل ثلاثة شهور .

وبالنسبة لشروط شاغلي الوظيفة أجمعت العينة بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٠.٨٤٧% إلى ٥٤.٢٣٧%) على العبارات أرقام (٩٩، ١٠٠، ١٠٣) على أن يكون خريجي التربية الرياضية (إدارة رياضية) أو خدمة اجتماعية وخبره ٥ سنوات فأكثر في إدارة أحد الأنشطة بمراكز الشباب و الإلمام بعلم الحاسب الآلي .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٣٣.٨٩٨% إلى ٤٥.٧٦٣%) على العبارات أرقام (٩٧، ٩٨، ١٠١، ١٠٢) على أنه لا يشترط في شاغلي الوظيفة أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية و دراسات في القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل الشبابي و القدرة على الإشراف والقيادة و الإلمام بإحدى اللغات الأجنبية

جدول رقم (١٦)

استجابات عينة البحث على المحور الثالث

المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل .

ثالثاً: (الإدارة التنفيذية):

أ- مدير النشاط الرياضي :

(ن=٥٩)

م	العبارة	نعم		لا		كأ
		عدد	%	عدد	%	
أ- الاختصاصات والمسئوليات:						
١٠٤	توزيع خطة النشاط الرياضي بالمركز.	٣٣	٥٥.٩٣٢	٢٦	٤٤.٠٦٨	٠.٨٣
١٠٥	الإشراف المباشر على جميع الأنشطة الرياضية بالمركز.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢	٠.١٥
١٠٦	وضع الموازنة التقديرية للنشاط الرياضي.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢	٠.١٥
١٠٧	تحديد الاحتياجات والأدوات والأجهزة لجميع الأنشطة الرياضية.	٢٢	٣٧.٢٨٨	٣٧	٦٢.٧١٢	٣.٨١
١٠٨	اعتماد سلفة النشاط الرياضي.	٢٤	٤٠.٦٧٨	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢.٠٥
١٠٩	تحديد الأجهزة الفنية من (المدربين - إداريين) لكل نشاط.	٣٤	٥٧.٦٢٧	٢٥	٤٢.٣٧٣	١.٣٧
١١٠	تقييم أداء المدربين.	٣٣	٥٥.٩٣٢	٢٦	٤٤.٠٦٨	٠.٨٣
١١١	كتابة تقرير لمدير المركز عن النشاط الرياضي كل ثلاثة شهور.	٢٩	٤٩.١٥٣	٣٠	٥٠.٨٤٧	٠.٠٢
١١٢	وضع خطة تشغيل الملاعب والصالات.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
١١٣	توجيه المدربين الرياضيين في حالة الخروج على اللوائح والقوانين.	٢٢	٣٧.٢٨٨	٣٧	٦٢.٧١٢	٣.٨١
ب- شروط شاغلي الوظيفة:						
١١٤	أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
١١٥	أن يكون خرجي التربية الرياضية.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢	*٦.١٢
١١٦	حاصل على دورات في الإدارة والترويج.	٣١	٥٢.٥٤٢	٢٨	٤٧.٤٥٨	٠.١٥
١١٧	خبره ٥ سنوات فأكثر في إدارة أحد الأنشطة بمراكز الشباب.	٢٤	٤٠.٦٧٨	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢.٠٥
١١٨	الإلمام بعلوم الحاسب الآلي.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣	٢.٨٦

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كأ الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١٦) بالنسبة لاختصاصات ومسئوليات (الإدارة التنفيذية) :

أ- مدير النشاط الرياضي:

أجمعت العينة بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٥.٩٣٢% إلى ٥٧.٦٢٧%) على العبارات أرقام (١٠٤، ١٠٩، ١١٠) على أن من مسؤوليات مدير النشاط الرياضي توزيع خطة النشاط الرياضي بالمركز و تحديد الأجهزة الفنية من (المدربين - إداريين) لكل نشاط و تقييم أداء المدربين .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٣٧.٢٨٨% إلى ٤٩.١٥٣%) على العبارات أرقام (١٠٥، ١٠٦، ١٠٧، ١٠٨، ١١١، ١١٢، ١١٣) على أن مدير النشاط الرياضي غير مسئول عن الإشراف المباشر

على جميع الأنشطة الرياضية بالمركز و وضع الموازنة التقديرية للنشاط الرياضي و تحديد الاحتياجات والأدوات والأجهزة لجميع الأنشطة الرياضية و اعتماد سلفة النشاط الرياضي و كتابة تقرير لمدير المركز عن النشاط الرياضي كل ثلاثة شهور و وضع خطة تشغيل الملاعب والصالات و توجيه المدربين الرياضيين في حالة الخروج على اللوائح والقوانين.

وبالنسبة لشروط شاغلي الوظيفة أجمعت بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٢.٥٤٢% الى ٦١.٠١٧%) على العبارات أرقام (١١٤، ١١٦، ١١٨) على أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية و حاصل على دورات في الإدارة والترويج و الإلمام بعلوم الحاسب الآلي .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة بلغت (٣٣.٨٩٨%، ٤٠.٦٧٨%) على العبارات أرقام (١١٧، ١١٥) على أنه لا يشترط في شاغلي الوظيفة أن يكون خرجي التربية الرياضية و أن تكون لديه خبره ٥ سنوات فأكثر في إدارة أحد الأنشطة بمراكز الشباب.

جدول رقم (١٧)

استجابات عينة البحث على المحور الثالث

المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل .

ثالثاً: (الإدارة التنفيذية):

(ن=٥٩)

ب- مشرف النشاط الرياضي والملاعب :

م	العبارة	نعم		لا		كأ
		عدد	%	عدد	%	
أ- الاختصاصات والمسئوليات:						
١١٩	الإشراف على حضور المدربين في أوقات التدريب الخاصة لكل نشاط.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
١٢٠	توفير وإعداد الأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة بالمركز.	٢٨	٤٧.٤٥٨	٣١	٥٢.٥٤٢	٠.١٥
١٢١	الإشراف على الصالات الرياضية والملاعب لممارسة النشاط الرياضي.	٣١	٥٢.٥٤٢	٢٨	٤٧.٤٥٨	٠.١٥
١٢٢	تنظيم مواعيد تدريب الفرق الرياضية.	٢٦	٤٤.٠٦٨	٣٣	٥٥.٩٣٢	٠.٨٣
١٢٣	عرض احتياجات الأنشطة من أدوات ومكافآت على مدير النشاط.	٣٠	٥٠.٨٤٧	٢٩	٤٩.١٥٣	٠.٠٢
١٢٤	تسجيل أسماء اللاعبين وأعمارهم وبياناتهم.	٣١	٥٢.٥٤٢	٢٨	٤٧.٤٥٨	٠.١٥
١٢٥	حفظ السجلات الخاصة بالأنشطة الرياضية.	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢٤	٤٠.٦٧٨	٢.٠٥
١٢٦	الإشتراك في وضع الموازنة التقديرية للنشاط الرياضي للعام القادم.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢	*٦.١٢
ب- شروط شاغلي الوظيفة:						
١٢٧	أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢	*٦.١٢
١٢٨	حاصل على بكالوريوس التربية الرياضية.	١٥	٢٥.٤٢٤	٤٤	٧٤.٥٧٦	*١٤.٢٥
١٢٩	حاصل على دورات في الإدارة والترويج.	٢٤	٤٠.٦٧٨	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢.٠٥
١٣٠	خبره ٥ سنوات فأكثر في العمل بالمجال الرياضي.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
١٣١	الإلمام بعلوم الحاسب الآلي.	٢٤	٤٠.٦٧٨	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢.٠٥

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كأ الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١٧) بالنسبة لاختصاصات ومسئوليات (الإدارة التنفيذية):

ب- شرف النشاط الرياضي والملاعب :

أجمعت العينة بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٠.٨٤٧% إلى ٥٩.٣٢٢%) على العبارات أرقام (١١٩، ١٢١، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥) على أن من مسئوليات مشرف النشاط الرياضي والملاعب الإشراف على حضور المدربين في أوقات التدريب الخاصة لكل نشاط و الإشراف على الصالات الرياضية والملاعب لممارسة النشاط الرياضي و عرض احتياجات الأنشطة من أدوات ومكافآت على مدير النشاط و تسجيل أسماء اللاعبين وأعمارهم وبياناتهم و حفظ السجلات الخاصة بالأنشطة الرياضية .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٣٣.٨٩٨% إلى ٤٧.٤٥٨%) على العبارات أرقام (١٢٠، ١٢٢، ١٢٦) على أن مشرف النشاط الرياضي والملاعب غير مسئول عن توفير وإعداد الأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة بالمركز و تنظيم مواعيد تدريب الفرق الرياضية و الإشتراك في وضع الموازنة التقديرية للنشاط الرياضي للعام القادم .

وبالنسبة لشروط شاغلي الوظيفة أجمعت العينة بنسبة موافقة بلغت (٥٤.٢٣٧) على العبارة رقم (١٣٠) على أن تكون لديه خبره ٥ سنوات فأكثر في العمل بالمجال الرياضي.

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٢٥.٤٢٤% الى ٤٠.٦٧٨ %) على العبارات أرقام (١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ١٣١) على أنه لا يشترط في شاغلي الوظيفة أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية و حاصل على بكالوريوس التربية الرياضية و حاصل على دورات في الإدارة والترويج و الإلمام بعلوم الحاسب الآلي .

جدول رقم (١٨)

استجابات عينة البحث على المحور الثالث

المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل .

ثالثاً: (الإدارة التنفيذية):

ج- مشرف شعبة الإعداد والتدريب :

(ن=٥٩)

م	العبارة	نعم		لا		كأ
		عدد	%	عدد	%	
أ- الاختصاصات والمسئوليات:						
١٣٢	تعليم الأعضاء القواعد والقوانين التي تخص اللعبة.	٤٣	٧٢,٨٨١	١٦	٢٧,١١٩	١٢,٣٦
١٣٣	تنمية اللياقة البدنية العامة والخاصة.	٢٦	٤٤,٠٦٨	٣٣	٥٥,٩٣٢	٠,٨٣
١٣٤	كتابة تقرير عن الفريق وعدد المشتركين كل ثلاث شهور.	٢٤	٤٠,٦٧٨	٣٥	٥٩,٣٢٢	٢,٠٥
١٣٥	وضع الخطة التدريبية للعبة.	٣٢	٥٤,٢٣٧	٢٧	٤٥,٧٦٣	٠,٤٢
١٣٦	تنظيم مواعيد تدريب الفرق الرياضية وفقاً لظروف الدراسة للطلاب.	٣٨	٦٤,٤٠٧	٢١	٣٥,٥٩٣	*٤,٩٠
١٣٧	تنفيذ اللقاءات الرياضية الودية مع الفرق الأخرى بالمركز.	٢٠	٣٣,٨٩٨	٣٩	٦٦,١٠٢	*٦,١٢
١٣٨	تسجيل أسماء الممارسين وأعمارهم وبياناتهم.	٣١	٥٢,٥٤٢	٢٨	٤٧,٤٥٨	٠,١٥
١٣٩	تحديد احتياجات اللعبة من أدوات وأجهزة سنوياً.	٢٢	٣٧,٢٨٨	٣٧	٦٢,٧١٢	٣,٨١
١٤٠	كتابة تقري ربع سنوي عن اللاعبين ومستوياتهم لمدير النشاط الرياضي.	٢٣	٣٨,٩٨٣	٣٦	٦١,٠١٧	٢,٨٦
١٤١	تدريب الأعضاء على المهارات الكشفية (حفلات السم- تقطيع الأخشاب).	٢٠	٣٣,٨٩٨	٣٩	٦٦,١٠٢	*٦,١٢
١٤٢	تعليم الأعضاء كيفية إعداد وتنفيذ المعسكرات.	٢٨	٤٧,٤٥٨	٣١	٥٢,٥٤٢	٠,١٥
١٤٣	تقديم تقرير كل ثلاث شهور عن نشاط الكشافة.	٢٦	٤٤,٠٦٨	٣٣	٥٥,٩٣٢	٠,٨٣
١٤٤	تدريب فريق الكشافة على حياة المعسكرات.	٢٨	٤٧,٤٥٨	٣١	٥٢,٥٤٢	٠,١٥
ب- شروط شاغلي الوظيفة:						
١٤٥	أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية.	٢٤	٤٠,٦٧٨	٣٥	٥٩,٣٢٢	٢,٠٥
١٤٦	حاصل على بكالوريوس تربية رياضية (شعبة تدريب رياضي).	١٦	٢٧,١١٩	٤٣	٧٢,٨٨١	*١٢,٣٦
١٤٧	حاصل على دورات في التدريب الرياضي لأحد الأنشطة الرياضية.	٣٩	٦٦,١٠٢	٢٠	٣٣,٨٩٨	*٦,١٢
١٤٨	حاصل على دراسة كشفية (الشارة الخشبية).	١٦	٢٧,١١٩	٤٣	٧٢,٨٨١	*١٢,٣٦
١٤٩	خبره ٥ سنوات فأكثر في تدريب أحد الألعاب.	٢٤	٤٠,٦٧٨	٣٥	٥٩,٣٢٢	٢,٠٥
١٥٠	الإلمام بعلوم الحاسب الآلي.	٢٥	٤٢,٣٧٣	٣٤	٥٧,٦٢٧	١,٣٧

دال إحصائياً عند ٠,٠٥ (كأ الجدولية = ٣,٨٤)

يتضح من جدول (١٨) بالنسبة لاختصاصات و مسؤوليات (الإدارة التنفيذية):

ج - مشرف شعبة الإعداد والتدريب :

أجمعت العينة بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٢.٥٤٢% الى ٧٢.٨٨١%) على العبارات أرقام (١٣٥، ١٣٦، ١٣٨) على أن من مسؤوليات مشرف شعبة الإعداد والتدريب تعليم الأعضاء القواعد والقوانين التي تخص اللعبة و وضع الخطة التدريبية للعبة و تنظيم مواعيد تدريب الفرق الرياضية وفقاً لظروف الدراسة للطلاب و تسجيل أسماء الممارسين وأعمارهم وبياناتهم .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٣٣.٨٩٨% الى ٤٧.٤٥٨%) على العبارات أرقام (١٣٣، ١٣٤، ١٣٧، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١، ١٤٢، ١٤٣، ١٤٤) على أن مشرف شعبة الإعداد والتدريب غير مسئول عن تنمية اللياقة البدنية العامة والخاصة و كتابة تقرير عن الفريق و عدد المشتركين كل ثلاث شهور و تنفيذ اللقاءات الرياضية الودية مع الفرق الأخرى بالمركز و تحديد احتياجات اللعبة من أدوات و أجهزة سنوياً و كتابة تقرير ربع سنوي عن اللاعبين ومستوياتهم لمدير النشاط الرياضي و تدريب الأعضاء على المهارات الكشفية (حفلات السمر - تقطيع الأخشاب) و تعليم الأعضاء كيفية إعداد و تنفيذ المعسكرات و تقديم تقرير كل ثلاث شهور عن نشاط الكشافة و تدريب فريق الكشافة على حياة المعسكرات .

وبالنسبة لشروط شاغلي الوظيفة أجمعت العينة بنسبة موافقة بلغت (٦٦.١٠٢%) على العبارة رقم (١٤٧) حاصل على دورات في التدريب الرياضي لأحد الأنشطة الرياضية .

كما أجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٢٧.١١٩% الى ٤٢.٣٧٣%) على العبارات أرقام (١٤٥، ١٤٦، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٠) على أنه لا يشترط في شاغلي الوظيفة أن يكون عراقي الجنسية أو من رعايا الأقطار العربية و حاصل على بكالوريوس تربية رياضية (شعبة تدريب رياضي) و حاصل على دراسة كشافية (الشارة الخشبية) و خبره (٥ سنوات) فأكثر في تدريب أحد الألعاب و الإلمام بعلم الحاسب الآلي

يتضح من العرض السابق للجدول (١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧) الخاص باستجابات عينة البحث على المحور الثالث المعوقات الخاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل .

وأجمعت آراء فئات عينة البحث على وجود معوقات في التوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل تتمثل في معوقات خاصة بالاختصاصات والمسؤوليات تتمثل في عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة و معوقات خاصة بشروط شاغلي الوظيفة تتمثل في عدم الالتزام بهذه الشروط عند اختيار شاغلي الوظائف .

وفي هذا الصدد يشير كل من رضا صاحب آل علي و اخرون (٢٠٠١) إلى أهمية تصميم و توصيف الوظائف لكافة العاملين في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح بشغلها بالأفراد المناسبين و ضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد. (٢٦٤ : ٢٩)

ويشير محمد عبدالوهاب العزاوي (٢٠٠٥) إلى أن توصيف الوظائف يقصد به كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط وكل وظيفة بعد عمليات التحليل و الدراسة، أما الوصف الوظيفي فيشمل العمل على تهيئة سجلات ملائمة لجميع الوظائف و المهام بحيث يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة. (٧٨ : ٦٧)

ويشير إبراهيم عباس الحلبي (٢٠١٣) أن هنا القدرات الخاصة المطلوبة للوظيفة، سواء كانت قدرات إدارية أو فنية أو إنسانية أو ذهنية أو عضلية ومن بين تلك القدرات هي القدرة على الابتكار والتجديد والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة والقدرة على الربط والتحليل والاستنتاج والقدرة التكيف والانسجام والعمل في ظروف متقلبة والقدرة على إدارة. (١ : ١٠٢)

يرى صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٠) أن تحديد واجبات الوظيفة يعد أمراً ضرورياً عند وصف الوظيفة في بطاقة الوصف على الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر. (٤٠ : ١١٣)

ويؤكد محمد سعيد سلطان (٢٠٠٣) أن المؤهلات المطلوبة من المتقدم لشغل الوظيفة يجب أن تضمن القدرات والخبرات والمعارف والتعليم اللازمة لشغل الوظيفة حيث يتحدد مستوى المؤهلات اللازمة عن طريق واجبات ومسئوليات الوظيفة. (٧٤)

كما يؤكد محمد الصيرفي (٢٠٠٥) أن المستويات التنظيمية بمثابة تجزئة للسلطة وفقاً لمبدأ تدرج السلطة في التنظيم حيث ظهرت عدة مستويات إدارية تتولي الوظائف الإدارية وتدرج تلك المستويات من أعلى لأسفل تبعاً للسلطات والمسئوليات ويكون كل مستوى مسئولاً مسئولية مباشرة أمام المستوى الذي يعلوه ووفقاً لذلك تتكون الهيئة الإدارية من ثلاثة مستويات (٧٠: ١٠٤، ١٠٢).

وهذا ما يؤكد كمال درويش وآخرون (٢٠٠٩) بأن عملية التنظيم تتضح أهمية تلك عملية من خلال تحديد المسئوليات والسلطات للمناصب الإدارية وحيث يكون هناك تكافؤ فيما بينها، ووفقاً لأهمية وطبيعة واختصاص كل منصب إداري والتوصيف الوظيفي مع تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات أو التقسيمات التنظيمية، وذلك لتسيير العمل واتصاله ومع ذلك تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، فالغرض الأساسي التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات. التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات. (٥٩)

ويذكر كمال درويش ومحمد صبحي حسنين (٢٠٠٤) أن من الأمور الهامة في إدارة المؤسسات الرياضية أن يلم المدبرون بأفضل وأبسط الطرق لتحقيق الاتصال داخل المؤسسة وخارجها والذي من شأنه يسهم بالكثير في ضمان أن المنشأة تعمل بشكل يخلو من المصاعب (٦١: ١٤٣)

ويرى صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٠) أنه يجب أن يتناسب المستوى التعليمي ونوعيته وعدد سنوات الخبرة والتدريب مع طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها حتى يتمكن شاغل الوظيفة من القيام بأعبائها بطريقة فعالة. (٤٠: ١١٧)

ويضيف أحمد ماهر (٢٠٠٧) بأن أهمية توصيف الوظيفي من الأدوات الهامة للإدارة وهي تستخدم في بعض الدولة المتقدمة في التفاوض بين نقابات العمال، وبين أصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجر على نطاق وظيفي معين، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقا حقيقية بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل الوظيفة، وأن هذه الفروق تستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة، أيضاً فإن توصيف الوظائف يلعب دوراً هاماً في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال. (٧: ١٣٩)

ويشير في هذا الصدد سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٨) أن الهدف العام من تصميم الوظائف هو تحديد مهام وواجبات العمل والتي تقابل المتطلبات الأساسية للتنظيم والتكنولوجيا والتي تحقق أيضاً الرضا الشخصي للأفراد الذين يؤدون الوظائف إن مفتاح نجاح عملية تصميم الوظائف يعتمد على إيجاد التوازن بين المتطلبات التنظيمية وأيضاً متطلبات الشخص الذي يؤدي أو يحتمل مسؤولية أداء الوظيفة (٣٨: ٥٥)

ويؤكد صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٠) أن تحديد واجبات الوظيفة يعد أمراً ضرورياً عند وصف الوظيفة في بطاقة الوصف على الواجبات التي تؤدي بشكل متطور ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت الأخر (٤٠: ١١٣)

كما يرى حسين حريم (٢٠٠٦) في أن توسيع نطاق الإشراف يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات بأنفسهم ويتيح لهم مزيداً من الحرية، ويشجع على ممارسة إشراف عام من قبل الرئيس ويعمل بصورة غير مباشرة على رفع المعنويات واهتمام العاملين بعملهم (٢٤: ١٦٩)

وهذا ما يؤكد إبراهيم عباس الحلبي (٢٠١٣) أن الوظائف التي تعتمد على القوة الذهنية والجانب الفكري والعقلي توضع الشروط فيها لقبول العاملين الذين حصلوا على شهادات علمية أو أكاديمية ويفضل كذلك من لديه خبرة في العمل لمدة معينة في المنظمات أخرى سابقة، وإن هذه الوظائف تحتاج فعلاً إلى من يناسبها وله القدرة العالية بالتصرف العقلاني فيها، وذلك لأن معظم القرارات المهمة والتي تمس واقعاً عريضاً من أهداف المنظمة يتم اتخاذها من قبل أصحاب هذه الوظائف، فكلما كبر حجم ومستوى المسؤولية والوظيفة زادت متطلبات الدقة والمسئولية في اختيار الرجل المناسب لها ويزداد معه متطلب حصوله على الامتيازات والخبرات والمهارات القيادية. (١: ٦٧)

ويؤكد حسين عبدالرحمن التهامي (٢٠٠٩) أنه يتم انشاء مجموعة من الإدارات الخاصة بكل وظيفة من الوظائف الرئيسية داخل المنظمة، ولاشك أن تعدد وتنوع الوظائف هو نتيجة مباشرة لتقسيم العمل نظراً لتنوع

المهام والأنشطة الخاصة بكل وظيفة، ويتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بتحقيق درجة عالية من التنسيق والسيطرة ضمن نطاق الإدارة الوظيفية الواحدة. (٢٣: ١٤٥، ١٥٠)

ويضيف أحمد ماهر (٢٠١١) أن التحديد السليم لمواصفات شاغل الوظيفة يعطي تنبؤاً جيداً بسلوك طيب وإنتاجية عالية داخل الوظيفة. ويتم التحديد إما بشكل تقديري، أو بشكل إحصائي (٩: ٣٠)

ويشير في هذا الصدد أحمد ماهر (٢٠١١) أن أهمية توصيف الوظيفة من استخداماتها المختلفة وهي تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في الوظيفة، وبالسلطات والعلاقات ويتم اختيار العاملين بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف ويتم تحديد أجر الوظيفة بناءً على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها. وتحدد الاحتياجات التدريب بناءً على ما تتوافر لدى الفرد من مواصفات مذكورة في بطاقة وصف الوظيفة. وأن توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة، وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة في التفاوض بين نقابات العمال، وبين أصحاب العمل، حيث تطالب النقابات بتوحيد مستوى الأجور على نطاق وظيفي معين، وهنا يلجأ أصحاب الأعمال والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقاً حقيقية بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل وظيفة، وأن هذه الفروق تستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة، أيضاً فإن توصيف الوظائف يلعب دوراً هاماً في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال. (٩: ١٣٩)

كما يشير خالد عبد الرحيم الهيتي (٢٠٠٣) إلى أن هناك حاجة ملحة للتأكد من وجود وصف وظيفي متكامل وشامل لكل الوظائف الخاضعة للتقييم في جميع وحدات وأقسام ومراكز الجامعة وكلياتها وبرامجها، مع ضرورة الحرص على تحديث الوصف الوظيفي بما يتناسب مع المتغيرات والمستجدات في البيئة الجامعية وخارجها، مع ضرورة مراعاة أن تصاغ المهام والمسئوليات والواجبات المدرجة في قوائم وبطاق الوصف الوظيفي بطريقة واضحة تساعد على وضع معايير موضوعية لقياس الأداء، كما تجب مشاركة الموظف المعني بقدر المستطاع، وإطلاعه على تقرير أدائه ومناقشته، والأخذ بأرائه ومقترحاته، والتأكد من فهمه وإدراكه وتقبله للمسئوليات والواجبات والمهام المدرجة في بطاقة وصفه الوظيفي لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى موضوعية وعدالة ونزاهة التقييم الوظيفي للعاملين. (٢٦: ١١٩)

ويؤكد محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٤) على أن تحليل الوظائف كعملية إدارية يعني تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسئوليات وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها، فعملية التحليل هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل ومعرفة مكوناته بحي نستطيع الوصول إلى إعداد وصف وظيفي (٦٥: ٣٩).

وأكدت نتائج دراسة عمر بن عطية التيار (٢٠٠٩) إلى أهمية التخلص من نظام تحليل الوظائف القديم الذي يبدو غير متوافق مع قيم بيئة العمل في الجامعة وفلسفتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، بإعادة اختبار نظم التحليل تلك وتعديلها بإضافة عوامل جديدة تعطي نقاط قوة كافية لقيم وثقافة الجامعة، من خلال إيجاد قاعدة عريضة لتوصيف الوظائف وإعطاء نقاط قوة محددة إذا اجتمعت في وظائف صنفت التصنيف نفسه ووحدت أجورها، وضرورة تحليل العمل وبرمجته بالشكل الذي ينسجم مع المعارف والمهارات والوقت المتاح للإنجاز. (٥٤)

وتشير سهيلة محمد عباس (٢٠٠٤) إلى أن هناك حاجة ماسة لتدريب رؤساء الأقسام والمشرفين والمدراء والوكلاء على آليات وأساليب ومناهج وإجراءات تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث إن نسبة كبيرة من المشرفين والرؤساء والمدبرين لم يشاركوا في أي دورات تدريبية لتقييم الأداء؛ ولهذا يرى كثير منهم أن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية روتينية غير مجدية، ولذلك توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بتدريب المشرفين ورؤساء الأقسام والمدبرين على عمليات تقييم الأداء بواسطة عقد دورات تأهيلية يتم الإشراف عليها من قبل لجان التطوير الإداري أو إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أو بالتعاون مع معهد الإدارة العامة. (٣٧: ٦٤)

ويشير مونكس و ميناو Monks, R. & Minnow (٢٠٠١) إلى أنه بسبب المتاعب الكبيرة التي مرت بها العديد من الوحدات الاقتصادية فقد نادى المساهمون والأطراف الأخرى ذات العلاقة على ضرورة تحمل مجالس الإدارة لمسئولياتهم بوضع الاستراتيجيات والخطط وأدوات المتابعة والرقابة، مجلس الإدارة هو الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذي يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة. (١١٨: ٣٨٤)

واكد NACD (٢٠٠٠) علي أنه يجب أن يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين ألا وهما مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عالي والإطلاع على كافة القضايا التي تخص المنظمة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم

استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح المنظمة وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم . (١١٩ : ٨٨)

ويشير هادي التميمي (٢٠٠٦) إلى ضرورة وجود لجنة تدقيق تتمتع بصلاحيات تكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال التدقيق الداخلي والخارجي ومتابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة المنظمة بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من نتائج وتوصيات، ويتمثل دور لجنة التدقيق في ظل التحكم المؤسسي من خلال مساعدة مجلس الإدارة على إتمام مسؤولياتهم الإشرافية لغرض التأكد من تكامل التقارير المالية وإذعان المنظمة للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمن استقلالية المدققين الخارجيين والداخليين عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية وهذا ما أكدته دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن. (١٠٠)

كما يؤكد أحمد ماهر (٢٠٠٧) بأن أهم الوظائف الإدارية التنفيذية وهي الوظائف المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة، وتنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له بواسطة الإدارة العليا ومن أمثلة هذه الوظائف: مدير إدارة، بالهبوط في تسلسل الإداري إلى أسفل يمكن أن تشمل هذه الوظائف المراقبين، رؤساء الأقسام، ومشرفي الوحدات. (٧ : ٢٧١)

ويرى الباحث من خلال العرض السابق وجود معوقات خاصة بالتوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية بمراكز الشباب بمحافظة أربيل تتمثل في معوقات خاصة بالاختصاصات والمسئوليات تتمثل في عدم وضوح الاختصاصات والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة و معوقات خاصة بشروط شاغلي الوظيفة تتمثل في عدم الالتزام بهذه الشروط عند اختيار شاغلي الوظائف .

رابعاً: عرض ومناقشة المحور الرابع معوقات خطوط ووسائل الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية) لمراكز الشباب بمحافظة أربيل:

جدول رقم (١٩)

استجابات عينة البحث على المحور الرابع

المعوقات الخاصة بخطوط ووسائل الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة

(العليا - الوسطى - التنفيذية) لمراكز الشباب بمحافظة أربيل :

(ن=٥٩)

م	العبارة	نعم		لا		كا ^٢
		عدد	%	عدد	%	
أ- الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة كالآتي:						
١٥١	اتصال رأسي هابط من أعلى إلى أسفل.	٤٦	٧٧.٩٦٦	١٣	٢٢.٠٣٤	*١٨.٤٦
١٥٢	اتصال رأسي صاعد من أسفل إلى أعلى.	٣٤	٥٧.٦٢٧	٢٥	٤٢.٣٧٣	١.٣٧
١٥٣	اتصال أفقي بين العاملين بالمستوى الإداري الواحد.	٢٠	٣٣.٨٩٨	٣٩	٦٦.١٠٢	*٦.١٢
ب- وسائل الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة وهي:						
الاتصال السمعي البصري:						
١٥٤	التليفون.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧	٠.٤٢
٢/١٥٤	المقابلات.	٣٣	٥٥.٩٣٢	٢٦	٤٤.٠٦٨	٠.٨٣
٣/١٥٤	الاجتماعات.	٣٢	٥٤.٢٣٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٠.٤٢
٤/١٥٤	الندوات.	٢٥	٤٢.٣٧٣	٣٤	٥٧.٦٢٧	١.٣٧
٥/١٥٤	المؤتمرات.	٢٧	٤٥.٧٦٣	٣٢	٥٤.٢٣٧	٠.٤٢
٦/١٥٤	الاتصال الكتابي.	٣٢	٦١.٠١٧	٢٧	٤٥.٧٦٣	٢.٨٦
٧/١٥٤	كل ما سبق.	٣١	٥٩.٣٢٢	٢٩	٤٠.٦٧٨	٢.٠٥
الاتصال الكتابي:						
١/١٥٥	النشرات.	٣٣	٥٥.٩٣٢	٢٦	٤٤.٠٦٨	٠.٨٣
٢/١٥٥	التقارير.	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢٤	٤٠.٦٧٨	٢.٠٥
٣/١٥٥	المجلات.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣	٢.٨٦
٤/١٥٥	الأدلة والكتيبات.	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢٤	٤٠.٦٧٨	٢.٠٥
٥/١٥٥	لوحة الإعلانات.	٣١	٥٢.٥٤٢	٢٨	٤٧.٤٥٨	٠.١٥
٦/١٥٥	الوسائل.	٣٣	٥٥.٩٣٢	٢٦	٤٤.٠٦٨	٠.٨٣
٧/١٥٥	نظم الاقتراحات والشكاوى.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣	٢.٨٦
٨/١٥٥	- كل ما سبق.	٣٣	٥٥.٩٣٢	٢٦	٤٤.٠٦٨	٠.٨٣
الاتصال الإلكتروني:						
١/١٥٦	الانترنت.	٣٥	٥٩.٣٢٢	٢٤	٤٠.٦٧٨	٢.٠٥
٢/١٥٦	التليفون المحمول.	٣٦	٦١.٠١٧	٢٣	٣٨.٩٨٣	٢.٨٦
٣/١٥٦	كل ما سبق.	٣٠	٥٠.٨٤٧	٢٩	٤٩.١٥٣	٠.٠٢

دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (كا^٢ الجدولية = ٣.٨٤)

يتضح من جدول (١٩) و الخاص باستجابات عينة البحث على المحور الرابع المعوقات الخاصة بخطط ووسائل الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية) لمراكز الشباب بمحافظة أربيل .

أن استجابات آراء عينة البحث بالنسبة للاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة أجمعت آراء فئات عينة البحث بنسبة موافقة بلغت (٥٧.٦٢٧%، ٧٧.٩٦٦%) على العبارات أرقام (١٥١، ١٥٢) على أن الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة اتصال رأسي هابط من أعلى إلى أسفل و اتصال رأسي صاعد من أسفل إلى أعلى .

كما أكدت عينة البحث بنسبة موافقة بلغت (٣٣.٨٩٨) على العبارة رقم (١٥٣) على أن الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة لا تستخدم الاتصال الأفقي بين العاملين بالمستوى الإداري الواحد .

و بالنسبة لوسائل الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة أجمعت آراء فئات عينة الدراسة بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٥٠.٨٤٧% إلى ٦١.٠١٧%) على العبارات أرقام (٢/١٥٤، ٣/١٥٤، ٦/١٥٤، ٧/١٥٤، ١/١٥٥، ٢/١٥٥، ٣/١٥٥، ٤/١٥٥، ٥/١٥٥، ٦/١٥٥، ٨/١٥٥، ١/١٥٦، ٢/١٥٦، ٣/١٥٦) على استخدام المقابلات و الاجتماعات و الاتصال الكتابي و النشرات و التقارير و المجلات و الأدلة و الكتيبات و لوحة الإعلانات و الوسائل و نظم الاقتراحات و الشكاوى و الأنترنت و التليفون المحمول كوسائل اتصال .

كما اجمعت عينة البحث بنسبة موافقة تتراوح ما بين (٤٢.٣٧٣% إلى ٤٥.٧٦٣%) على العبارات أرقام (١/١٥٤، ٤/١٥٤، ٥/١٥٤) على عدم استخدام التليفون و النوات و المؤتمرات كوسائل اتصال.

وفي هذا الصدد يشير محمد محمد الهادي (٢٠٠٣) إلى أن اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (downward communication) هي أكثر أنواع الإتصال استخداما في المؤسسات و هي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل، ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض، اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم، التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل، الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين . (٣٨: ٨٢)

كما ترى سامية محمد ونعمات عثمان (٢٠٠٣) أن تكنولوجيا الاتصالات الحديثة فتحت مجالات عديدة أمام التحولات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المتقدمة والتي بدأت تكيف نفسها مع أحدث التطورات في تكنولوجيا الاتصالات عن بعد كما توغلت ثورة الحاسبات الالكترونية التي انتشرت في كافة نواحي الحياة وامتزجت بكل وسائل الاتصال. (٣١: ٣٤)

ويضيف كل من محمد السمنودي ونبيل عبد المطلب (٢٠٠٢) أنه يجب تحديد خطوط ووسائل بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، التنفيذية) لأي منظمة حتى تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها. (٦٩: ٤٦)

و يتفق كل من أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥) وإبراهيم عبد الهادي (٢٠٠٠) على أن التنظيم عملية مستمرة ودائمة بدوام المنظمات ولا تنتهي عملية التنظيم الا بانقضاء حياة المنظمة . وأيضا تتسبب جهود العاملين بالمنظمة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الأداء بتحديد قنوات إتصال بين الاختصاصات والسلطات التي توكل لكل مستوى تنظيمي بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها بأقل التكاليف مع حسن الأداء وأن الاتصال يعمل على نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من قيادات المنظمة . وتتعدد وسائل اتصالات التي يمكن أن تستخدم لنقل المعلومات والأفكار في المنظمة وكذلك تختلف الوسائل باختلاف أنواع الاتصالات. (٦: ١١٥) (٣: ٤)

ويؤكد كمال حماد (٢٠٠٩) أن الهدف من مستويات الإدارة تنفيذ هذه الوظائف استخدام الامكانيات المادية والبشرية في المؤسسات أحسن استخدام إيجاد وتوافر الجور الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة . (٥٨: ١٠٩)

ويؤكد أحمد محمد المصري (٢٠٠٠) أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تمارس دورها في فاعلية عن طريق توفير قدر ملائم من اتصالات في الداخل والخارج حيث أن إتصالات عمل أساسي في توصيل نوايا وآراء

وأفكار وأوامر وتعليمات الإدارة إلى المستويات التالية لها وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن اقناع المتعاملين معها بسلامة افكارها واتجاهاتها وما تامل أن تصل إليه من قرارات في المستقبل . والمعلومات لاتصبح ذات فاعلية ما لم ترتبط بنظام كامل للاتصالات وهذا لا يأتي إلا في منظمة لها نظمها وأنشطتها المختلفة . (٥٤ : ٥)

وأكدت نتائج دراسة جمال سالمى (٢٠٠٠) على أن الخلل التقني في وسائل الاتصال التنظيمي الموجودة قيد الاستعمال في المؤسسة يؤدي إلى إعاقة السير العادي لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عن طريق صعوبات الحصول على التاكس أو الفاكس و معاناة الشبكات التلفونية من أعطال وتقادم وانعدام للخطوط و بطء البريد أو ضياعه و سوء الصيانة و أدوات غير كافية مثل عدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال . (١٨) .

ويشير أحمد محمد المصري (٢٠٠٠) إلى أنه إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة. (٢٥ : ٥)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبدالمجيد بن عبدالمحسن آل شيخ (٢٠١١) أن من اهم ما يميز الهيكل التنظيمي في اي مؤسسة هو جودة وفعالية وسائل الاتصال التي يجب أن تكون واضحة بين المستويات المختلفة حيث أن جودة وسائل الاتصال تعني فعالية العمل الإداري وخطط العملية الإدارية الخاصة بكل مستوى إدارى من المستويات العليا الوسطى التنفيذية . (٤٩)

ويرى الباحث من خلال العرض السابق وجود معوقات خاصة بخطوط ووسائل الاتصال بين المستويات الإدارية الثلاثة (العليا - الوسطى - التنفيذية) لمراكز الشباب بمحافظة أربيل تتمثل في عدم وجود اتصال أفقي بين العاملين بالمستوى الإداري الواحد كما أنه لا تستعين الإدارة بالهاتفون و الندوات و المؤتمرات .