

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل شقين، يتعرض الشق الأول إلى الإطار النظري والذي يشمل التنظيم، الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي والدليل التنظيمي، إتصال مراكز الشباب، أما الشق الثاني فيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية و التعليق ومدى الإستفادة منها.

مفهوم الإدارة:

يشير كمال درويش، أشرف عبد المعز (٢٠٠٠) إلى أن الإدارة تعد انعكاساً للأحوال والأفكار والقيم المتعارف عليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في مؤسسة معينة كما أنها المعيار الحقيقي الذي يفرق بين المؤسسات المختلفة من حيث نجاحها وتحقيق أهدافها أو فشلها في تحقيق هذه الأهداف.(٦٣:٦٢)

ويرى جمال محمد علي (٢٠٠٧) أن ما شهده العلم من تغيرات في نهاية القرن العشرين أدى لحدوث تغيير في علم الإدارة حيث أصبح الهدف من الإدارة في القرن الحالي استثارة حماس العاملين، إفراح المجال للقدرات الابتكارية، منح سلطات واسعة والتفويض الفعال للمساهمة في وضع المستقبل وأصبح التغيير هو الحقيقة الثابتة الوحيدة والمستقبل يتحدد بالحاضر.(١٩:١٦)

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، وتنتج العملية الإدارية في الأساس نحو المستقبل في محاولة لتكييف أوضاع المشروع بما يتناسب مع الظروف البيئية المحتملة، والإدارة في التربية الرياضية عبارة عن عمليات واختصاصات وتستهدف تمكين العاملين في المنظمات الرياضية من أداء المستويات المنوطة بهم تبعاً لمتطلباتهم ووظائفهم لتحقيق أهداف الهيئة بشكل فعال في إطار المحددات القائمة.(٧٧:٧١)

تعريف الإدارة:

تعني الإدارة أساساً لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، ويحتاج أن يتم ذلك من خلال الآخرين كمنفذين والعمال والأخصائيين، ومن خلال استخدام كثير من الموارد المتاحة للمنظمة مثل الخامات والمواد والآلات والأموال والأفراد، ولكن لابد من استخدام كل هذه الموارد بطريقة سليمة ليس فيها هدر. إن مصطلح إدارة يعني تحقيق الأشياء من خلال آخرين بفعالية وكفاءة.

ويظهر من هذا التعريف أن هناك مقومات أساسية هي:

١. الإدارة هي عملية Process، يقوم بها المدبرون، أي أن هناك أنشطة أو وظائف يقوم بها المدبرون وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
٢. إنجاز الأعمال والأهداف Goals، وهي تشير إلى النواتج النهائية التي تود أن تصل المنظمة إليها. فمن خلال تقديم السلع والخدمات قد تهدف إلى الربح أو التوسع أو خدمة العمل أو غيرها من الأهداف.(١٠:١٦)

يعرف سمير عبد الحميد علي (٢٠٠١) الإدارة بأنها قدرة شخص معين على التأثير في مجموعة من الأفراد بما يمكنه تنسيق جهودهم وإمكاناتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة.(٣٦:١٢)

ويضيف ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي (٢٠٠٣) بأنها إدارة تنطوي على مهام رئيسية من صياغة مهمة المؤسسة وإظهار قدرتها ومواردها الداخلية وتقييم البيئة الخارجية للمؤسسة واختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والعمل على تحقيقها.(١٧:٢٤)

أهمية الإدارة:

ويشير بشير العلق (٢٠٠٠): أن أهمية الإدارة تتبع من عدة محاور وهي :

- الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة.
- الإدارة محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
- الإدارة هي عين المشروعات الداخلية والخارجية وهي التي تمد المشروع بالخلق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.
- الإدارة ملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.
- الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تمثل المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي.
- الإدارة تعتبر معياراً أو مؤشراً لرفي الأمم وتقدمها فالارتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات الرقي والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ (١٤: ١٥، ١٤)

كما يضيف محمود داود الربيعي (٢٠١٠) أن للإدارة أهمية أخرى من خلال الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها وهي :

- * بث روح التفاهم والتعاون والانسجام والعمل بروح العمل الجماعي بين القائد والمدير والعاملين
- * السعي للوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة او الدائرة التي تطمح لها.
- * توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة علنيا وعقلانيا بما يحقق زيادة الكفاءة والإنتاج.
- * المحافظة على النظام وتحقيق العدالة الاجتماعية ورعاية الشباب وتنقيفه.
- * تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين وتوجيهها بما ينسجم وأهداف وسياسة الدولة في الميادين المختلفة (٨٤: ١٨، ١٧)

مستويات الإدارة:

هناك ثلاث مستويات إدارية هي :

- (أ) الإدارة العليا.
- (ب) الإدارة الوسطى.
- (ج) الإدارة التنفيذية.



شكل رقم (١)
مستويات الإدارية

أ- الإدارة العليا:

يري مصطفى حسين باهي، محمد متولي عفيفي (٢٠٠١) على أن مستوى الإدارة العليا هم الإداريون الذين يضعون سياسة المنظمة ويقومون بالتخطيط ويمثلون رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء في الإدارة الحكومية، ورئيس مجلس إدارة المؤسسة والمدير العام في إدارة الأعمال، وفي المنظمات الصغيرة يمثل مالك المؤسسة الإدارة العليا، أما في المنظمات غير الحكومية (الهيئات الأهلية) فيمثل الإدارة العليا مجلس الإدارة والمدير العام ويكون اهتمام الإدارة العليا بالمهارات الإدارية الذهنية أكثر ثم يليها الاهتمام بالمهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية، حيث يمثل هذا المستوى عقل المؤسسة. (٢٧،٢٦: ٨٩)

ب- الإدارة الوسطى:

تشمل المسؤوليات الرئيسية للمديرين في هذا المستوي الإشراف علي الأنشطة الرئيسية كالنشاط الرياضي والاجتماعي والثقافي والديني والتوجيه أهداف الإدارة العليا الي عمليات وأنشطة محددة وتتمثل أنشطة المديرين في هذا المستوي في الآتي :

- ١- الإشراف علي أنشطة الإدارات في المستوي الأدنى والرقابة المباشرة .
 - ٢- ترجمة الخطط العامة الإدارة العليا خطط تنفيذية وبرنامج عمل وتعهدها تنفيذها الإدارة المباشر .
 - ٣- تنفيذ سياسات النادي وتحقيق التوازن بين مطالب وأوامر الرؤساء و قدرات وطاقات العاملين بالأندية الرياضية .
 - ٤- القيام بالتخطيط متوسط المدي والإشراف علي العمليات الجارية .
- وبصفة عامة فإن نشاط المديرين في هذا المستوي يغلب عليه طابع القيام بعمليات التنظيم والتنسيق و التقييم والمتابعة بين الأقسام والأدارات كما أن التخصص الفني هو طابع هذا المستوي . (٩٦ : ١٥،١٤)

ج- الإدارة التنفيذية:

يسعي هذا المستوي بعدة مسميات مثل مستوي الإدارة المباشر أو الإندني أو لأجزائي ينحصر نشاط المديرين في هذا المستوي الإداري بتوجيه مشرفي ومدرربي الأنشطة الرياضية والاجتماعية و الثقافية والدينية ويتميز طبيعة العمل في هذا المستوي بالخصائص التالية :

- ١- يتطلب درجة عالية من الدقة في تنفيذ الأعمال .
- ٢- يكون عادة التخصص الفني غالباً .
- ٣- أكثر قابلية لمشاكل العمل التنفيذي ومعوقات تحقيق الأهداف . (٩٦ : ١٧،١٦)

صفات الإدارة:

وقد صدد محمد قاسم القريوتي (٢٠٠١) صفات يجب أن تتميز بها الإدارة السليمة وهي :

- ❖ **الصفة الجماعية:** فالإدارة تطبق على الجماعات وليس على الفرد.
- ❖ **الصفة الهدفية:** أي أن الهدف ضروري ولازم بالطبيعة.
- ❖ **الصفة التنظيمية:** أي أن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين.
- ❖ **الصفة الاجتماعية:** أي أن الإدارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة وذلك عن طريق تحقيق التوازن التام بين مصالح الأفراد كافة.
- ❖ **الصفة الذهنية:** أي أن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى بر الأمان وتحقيق أهدافه المرسومة معتمداً على أسس ومبادئ بدلاً من الارتجال والعشوائية القائمة على محصلات التجربة.
- ❖ **الكفاية والفاعلية:** حيث يقصد بالكفاية محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن بينما يقصد بالفاعلية الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة. (٢٩،٢٨: ٧٩)

عناصر الإدارة:

يشير كمال درويش، إسماعيل حامد (١٩٩٩م) إلى أن هذه العناصر ذكرت في مراجع كثيرة بأسماء مختلفة فكثير من الأحيان يطلق عليها عناصر الإدارة وفي مراجع أخرى يطلق عليها مكونات الإدارة ومراجع أخرى يطلق عليها دعائم الإدارة، وحيث أن الأسماء تختلف إنما الوظائف أو العامات أو العناصر أو المقومات أو المكونات فهي ثابتة باختلاف الآراء والاتجاهات الفكرية، وهذا الاختلاف ناتج عن عدم الاتفاق على تعريف موحد في مجال الإدارة لأنها من العلوم الإنسانية. إلا أنه من خلال الرجوع إلى آراء العلماء والمراجع العلمية والدراسات السابقة واستطلاع رأي الخبراء اتضح أن هناك أربع مكونات وظيفية أساسية للإدارة حظيت آراء علماء وخبراء ومراجع كثيرة وهي:

- (أ) التخطيط.
- (ب) التنظيم.
- (ج) التوجيه.
- (د) الرقابة. (٤٣:٦٠)

أ- التخطيط:

يذكر أحمد ماهر (٢٠١٢) التخطيط بأنه "تحديد أهداف المنظمة مع تحديد تفصيلي لطرق تحقيقها" وببساطة فإن التخطيط يهتم "بتحديد الهدف وطريقة تحقيقه". (٩٨:١٠)

ب- التنظيم:

ويعرف توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٦) أن التنظيم هو الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتسيير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات. (١٩٧:١٦)

ويضيف حسن عبدالرحمن التهامي (٢٠٠٩) أن التنظيم نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين. (٤٦:٢٢)

ويذكر أحمد ماهر (٢٠١٢) أن التنظيم هي عبارة عن أفراد وجماعات يعملون في وظائف وإدارات ووفق أنظمة وعلاقات رسمية لتحقيق هدف معين. (٩٨:١٠)

ج- التوجيه:

واتفق عبدالحميد شرف (٢٠٠٢)، وسمير عبد الحميد (٢٠٠١) على أن التوجيه بأنه بتنفيذ الآخرين للأعمال، ويتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج معينة. (٢٨:٤٦) (٢٢:٣٦)

كما يعرف محمد الصيرفي (٢٠٠٥) التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها. (٨:٧١)

ويؤكد عبد الحميد المغربي (٢٠٠٦) على أن وظيفة التوجيه تهتم بالجوانب الإنسانية لتحقيق الإنجاز المنشود ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإثارة الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي. (٢٢:٤٣)

د- الرقابة:

أما الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ويعرف إبراهيم عبدالمقصود وحسن أحمد الشافعي (٢٠٠٥) الرقابة عن هنري فايول (٢٠٠٣) بأنها التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة فإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء ويقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. (٢٠:٢)

كما يشير كمال درويش، إسماعيل حامد (١٩٩٩) إلى أن الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة تمارس فقط حينما تؤدي وظائف الإدارة الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، فلا رقابة بدون خطة، فالخطة معيار القياس وعن طريق الرقابة تكتشف نواحي القصور في الخطة وبناءً على الرقابة يتم إعادة التخطيط، وتظهر عيوب التنظيم الموضوع

والتعقيد في إجراءات العمل واللوائح ويمكن إعادة التنظيم، و نواحي القصور في التوجيهات الصادرة ومعنى ذلك انعكاس وظيفة الرقابة في جميع الوظائف الإدارية الأخرى. (٣٧، ٣٦: ٦٠)

التنظيم:

مفهوم التنظيم:

تشير مكارم حلمي أبو هرجه (٢٠٠٢)م في أن عملية التنظيم تعتبر من العمليات الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار إذ أنه بدون التنظيم في أي مجتمع من المجتمعات يؤدي ذلك إلى الفوضى والارتجال. (١٢٠: ٩٢)

يذكر محمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد (٢٠٠٧) أن التنظيم من العمليات الإدارية بعد التخطيط وترجع هذه الأهمية لما تتضمنه العملية من إبراز لحقيقة الوضع القائم أمام الإداري من حيث أسلوب العمل ومن ثم يمكن التوفيق بين الأهداف الموضوعية وأهداف العاملين بها وذلك من خلال تقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات والتنسيق بينهما في إطار من التعاون. (١٢٨: ٧٦)

يشير إبراهيم عبد الهادي (٢٠٠٠) بأن التنظيم أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، فيعد أن تحدد الإدارة أهداف المنظمة، وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف، فلا بد من التنظيم ملائم، يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف. فالتنظيم عملية مستمرة ودائمة تدوم قيام المنظمات، ولا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، والتنظيم عملية مستمرة ومسئولية الإدارة، فعلى عاتق الإدارة العليا تقع مسئولية تقرير الهيكل التنظيمي الملائم وكذلك مسئولية تشغيلية. (٩٩: ٣)

يذكر عبد الحميد شرف (٢٠٠٢) التنظيم هو نظام للتعاون بين مجموعة أشخاص لهم القدرة على الاتصال ببعضهم ولديهم الرغبة في المساهمة في عمل ما وتحقيق أهداف مشتركة بإيقاع منسق يتسم بالديناميكية لتحقيق أهداف محددة، ولذلك يعرف التنظيم بأنه وضع نظام العلاقات للعاملين بالمنشأة تظهر فيه التبعية والسلطة والمسئولية لكل منهم بشكل إداري منسق لتحقيق هدف مشترك (٢٥، ٢٤: ٤٤)

يوضح عرفان عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي (٢٠٠١) لا غنى للمنظمات الرياضية عن تطبيق التنظيم كأحد عناصر العمليات الإدارية إلى جانب التخطيط والتنسيق والرقابة والقيادة والاتصالات، لأنه مهما توفر للمنظمة من مقومات النجاح المختلفة كالتمويل الجيد والآلات والمواد الخام والأفراد المدربين وغيرها فلا بد من تطبيق العمليات الإدارية حتي نستطيع أن نحقق أهدافها. (١٢٣: ٥٠)

كما يؤكد مروان عبد المجيد (٢٠٠٢) أن من الخصائص المميزة اليومية في الوقت الحاضر هو التنظيم الذي ابتدعه الإنسان قديماً فلا يمكن لأي عمل من الأعمال أن يسير بكفاءة عالية دون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن الأشخاص من العمل مع بعضهم بكفاءة واقتدار بغرض تحقيق الأهداف المحددة ، وقبل بدء في أي عمل من الأعمال لابد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل ويجب تنظيم ذلك في إطار يتضح الهدف من خلاله بما يمكن العاملين من العمل والإنتاج بكفاءة عالية ومناسب (٨٥: ٨٦)

ويشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) أن التنظيم وسيلة لتزويد المشروع بكل شئ يلزم لأداء وظيفته ومن أنصار هذه النظرية هنري فايول حيث يرى أن التنظيم هو "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض. (٥١: ٧١)

كما يرى مصطفى أبو بكر (٢٠٠٧) بأن التنظيم تسمح للموارد البشرية في المنظمة بالمساهمة في تحقيق أهدافها ومعالجة ما يواجهها من مشاكل وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام مسؤول عنها ، ويتم تكوين هيكل التنظيم على أسس مختلفة منها التقسيم على أساس وظيفي ، على أساس المنتجات ، على أساس العملاء ، أو على أساس الجغرافي أو بعضهما أو كلا معاً. (٥٩: ٨٨)

تعريف التنظيم:

اتفق كل من حسن عبدالرحمن التهامي (٢٠٠٩) ياسر أحمد عربيات (٢٠٠٨) حسين حريم (٢٠٠٦) عبد الحميد المغربي (٢٠٠٦) أن التنظيم يمثل وحدة إدارية تقوم باتخاذ القرارات أو نظام شامل يهدف لتحقيق أهداف معينة

ويشمل عدد من الوظائف والأدوار والعلاقات، يتم إنشاؤها بطريقة مقصودة لتحقيق أغراض معينة، وتتخذ شكلاً هيكلياً بهدف تحقيق تلك الأغراض يصعب على الكثير تصور معنى كلمة تنظيم ، وذلك لأن التنظيم شيء غير ملموس وغير محدد. وإن كان يظهر أحياناً في شكل منتجات وخدمات يتم بيعها أو مديرين متحدثين باسم المنظمة. إن صعوبة تصور معنى الكلمة تجعل دراسته صعبة أيضاً. (٢٣: ١٣٠)(١٠٦: ١٠٢)(٢٤: ١٦)(٤٣: ٣٤٣)

كما تعرفه نازك مصطفى سنبل ومها محمد حسن الصغير (د.ت) عملية تحديد وتجميع الأعمال المطلوب إتمامها وتنسيق بينها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها في إطار المسؤوليات والسلطات المختلفة، بشكل يضمن تحقيق الأهداف على خير وجه. (٩٦: ٤٢)

كما يعرفه مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصارى (٢٠٠٦) التنظيم كعملية هو عبارة عن وضع نظام علاقات أشخاص منسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك. (٩٠: ٩١)

أهداف التنظيم:

يشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) إلى أن أهم أهداف التنظيم تختلف من منظمة لأخرى غير أن أكثر هذه الأهداف شيوعاً تتمثل في :

- إشباع حاجات الأفراد.
- لإنتاجية والربحية.
- التجديد والتنوع في مفاهيم الإدارة على النحو الذى يمكن من الاحتفاظ بنصيب المنظمة في الأسواق.
- الاختيار الملائم للأفراد العاملين.
- تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات الكافية.
- التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية.
- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى كافة المستويات الإدارية.
- العمل على تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم (٧٠: ١٤)

أهمية التنظيم:

ويشير بونى Bonnie (٢٠٠١) ياسر أحمد عربيات (٢٠٠٨) علي أن التنظيم له أهمية كبيرة تنبثق هذه الأهمية من حيث أسلوب العمل وتضامن تحقيق الأهداف الموضوعية طبقاً لأهداف العاملين بها وتوزيعها أو المسؤوليات والتنسيق بينهما وهذه المسؤوليات عبارة عن مجموعة من العمال أو المهام التي يلتزم هذا المسؤول بالقيام بها وإدائها على جانب تحمله أعباء ونتائج هذا العمل سواء كان سلوك وظيفي أو تصرفات ويتحقق ذلك من خلال القرارات التي يتخذها في الأوقات المناسبة كي يتحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها وتتلخص أهمية التنظيم الإداري في مجموعة في النقاط التالية :

- (١) الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات، فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها، وبالتالي فهو يؤدي إلى زيادة فاعليتها.
- (٢) الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (٣) التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام وتحديد بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو أهداف النهائية والتركيز مع الأنشطة الأكثر أهمية.
- (٤) سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع المنظمة.
- (٥) الاستفادة من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة.
- (٦) سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد ويحدد معايير الأداء، وبذلك تسهل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح. (١١٢: ١٤، ١٣) (١٠٦: ١٠٤)

فوائد التنظيم:

ويتفق كل من عصام الدين بدوي (٢٠٠١) ومحمد الصيرفي (٢٠٠٥) ومصطفى حسن باهي وأحمد كمال نصارى (٢٠٠٦) وجودت عطوى (٢٠٠٤) على أن أهمية التنظيم تتمثل فيما يلي:

- التنظيم يضمن عملية حيادية توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تقادى إسناد أعمال أو وظائف معينة بناء على عوامل شخصية.
- التنظيم يقضى على الازدواجية والتضارب فى عمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعى للعمل بين العاملين.
- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة وذلك عن طريق خطوط السلطة و إتصال بها.
- التنظيم يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
- يتضمن التنظيم تحقيق أعلى درجات التنسيق والأنسجام بين النشاطات المختلفة للمنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المادية والبشرية.
- إشباع حاجات وميول ورغبات الأفراد فى المنظمة.
- تنمية وتدريب العاملين وصقل مهاراتهم الفنية والإدارية.
- تحديد واجبات الوظائف المختلفة وتحديد المعايير لاختيار العاملين فيها.
- تحديد قنوات اتصال داخل المؤسسة.
- تسهيل تحسين سير العمل وزيادة إنتاجية العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- يعمل التنظيم على نقل القرارات إلى جميع أجزاء المؤسسة عن طريق خطوط السلطة بها.
- استغلال مهارات كل عامل إلى أقصى حد ممكن. (٥٢: ٧١) (٧٠: ١٦، ١٧) (٩٠: ٩١) (٢٠: ١١٥)

أنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي:

يشير محمد عبدالعزيز سلامة، سمير عبد الحميد (٢٠١٣) بأن ذلك التنظيم الذى يهتم بالهيكل التكويني للمؤسسة وشكلها أو مظهرها الهندسى ، وتحديد العلاقات بين المستويات المختلفة وتوزيع الاختصاصات والمستويات ، والوصول للبناء المنطقى وتحديد العلمى لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من عمليات المنظمة، ويتجسد التنظيم الرسمي فى الهياكل الرياضية بشكل أساسى فيما حدده القانون واللوائح ويتجسد فى علاقة وزارة الشباب بإجهزتها المختلفة كجهة إدارية رياضية. (٧٥: ١١٧)

ويؤكد أحمد محمد غنيم (٢٠٠٥) على أن هذا التنظيم يستند وجوده من الهياكل الرسمية ، فهو الذى يتم عن وعى وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ، ومن أنماط التنظيم الرسمي (التنظيم الرأسى - التنظيم الوظيفي - التنظيم الرأسى الاستشاري - التنظيم مع استخدام اللجان - التنظيم المصفوفي) (٦: ٨٩، ٩٠)

ويضيف على منصور (١٩٩٩) بأن التنظيم الرسمي لا يتحقق فى أي منظمة إلا بعدة أمور وهي:

- سهولة اتصال الأفراد ببعضهم.
- وجود علاقات جيدة تجعل الأفراد يستقبلون الأوامر بصد رحب.
- توفير الإمكانات اللازمة والتسهيلات التى يتطلبها العمل.
- توضيح كافة خطوط ومسارات السلطة والمسؤولية.
- تصنيف وجمع الأعمال ذات الصبغة الواحدة فى مكان واحد.
- تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية عند محاسبة كل فرد.
- الموازنة بين أعمال الإستشاريين والتنفيذيين. (٥٣: ٣٣، ١٥)

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

يشير إبراهيم عبد المقصود ، حسن الشافعي (٢٠٠٥) إلى أن التنظيم غير الرسمي يرتبط بأنماط سلوك غير رسمية وطريقة معينة يتبعها الأفراد فى الواقع فى تصرفاتهم ثم فالتنظيم غير الرسمي قد لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي ، وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن كما يجب أن يكون والجماعة الصغيرة هى أحد عناصر التنظيم غير الرسمي الهامة وقد تنمو لدى أعضائها مشاعر انتماء قوية لها لا يتوافر مثلها بالنسبة للمؤسسة التى يعملون بها. (٢: ١٢)

ويؤكد محمد عبدالعزيز سلامة، سمير عبد الحميد (٢٠١٣) إلى هذا النوع من التنظيم ينبع من احتياجات الهيئة والعاملين بها وسلوكهم ، كما يرتبط بظروف الموقف ويهتم هذا التنظيم بالدوافع والعلاقات الشخصية ، وهذا يعني أنه من حق إتحاد الرياضى أو الهيئة أن يكون لها تنظيم داخلى يضمن تحقيق الأهداف على الا يتعارض مع التنظيم الرسمي الذى تضعه الدولة.(٧٥: ١١٧)

ويذكر علي منصور (١٩٩٩) أن هناك أسباب تساعد فى تكوين التنظيم غير الرسمي ومنها:

- كبر حجم التنظيم الرسمي.
- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التى يرغب فيها الأعضاء.
- طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي حيث يجتمع الرؤساء مع بعضهم فقط (٥٣: ١٥٨)

خطوات التنظيم:

يتفق إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي (٢٠٠٣) وصلاح النعيمي (٢٠٠٨) على أن خطوات التنظيم فى الهيئات أو المؤسسات هي:

- بيان أهداف المؤسسة وتبعيتها (حكومية أو أهلية) ونوع العملاء الذين تخدمهم والمنطقة التى تخدمها.
- تحديد أعمال وواجبات الهيئة أو المؤسسة وتصنيف الأعمال التى تقوم بها فى مجموعات متنافسة.
- تحديد الإدارات والأقسام التى تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة والأزمة لتحقيق أهدافها. وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية.
- تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقة بينها.
- تحديد عدد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توافرها فيهم.
- تحديد اختصاصات والسلطات ومسؤوليات هؤلاء الموظفين وتوضيح العلاقة بينهم.
- وضع لوائح العمل التنظيمية مثل لائحة الموظفين واللائحة المالية ولائحة المخازن والمشتريات ولائحة بدل السفر.... الخ.
- وضع النظم التى تحدد طرق وإجراءات العمل فى الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
- وضع النظم المراقبة الداخلية وتحديد أنواع ومحتويات التقارير الدورية الواجب تقديمها بمستويات الإدارية المختلفة.
- الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل القدم المستمر. تحديد طبيعة النشاطات التى ينبغي القيام بها، بالإستناد على أهداف المنظمة.
- تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بإنجاز المهمات التى تتضمنها هذه النشاطات.
- تعيين مدير (مسئول) عن كل نشاط وتخويله سلطات المناسب للإشراف على مرؤوسين وإنجاز المطلوب.
- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها.
- توفير الوسائل والموارد المناسب للقيام بالعمل فى أفضل صورة ممكنة. (٢: ٩٠، ١٠: ٤١) (١٢٠، ١٢١)

عناصر التنظيم:

وتشير نازك مصطفى سنبل، مها محمد الصغير (د.ت) إلى أن عناصر التنظيم يمكن عرضها كالتالى:

- **الهيكل التنظيمي:** فالهيكل أساس عملية التنظيم فهو يقوم على تحديد الأهداف وبيان الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه الأهداف وخلق العلاقات الأساسية التى تشكل إطار التعامل بين هذه الإدارات والأقسام من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف تكون فى النهاية حيثيات تحقيق الأهداف الأساسية.
- **الخرائط التنظيمية:** تعتبر الخريطة التنظيمية الصورة المتكاملة الموضحة للهيكل التنظيمي فهي توضح المناصب الإدارية والتسلسل الرئاسي بحيث تساعد على معرفة حدود سلطات كل رئيس وانسياب السلطة.
- **توصيف وظيفي للمناصب الإدارية والفنية:** يجب توصيف الوظائف والمهام التى تظهر داخل التنظيم فيحدد التوصيف السليم للوظيفة الواجبات والمسؤوليات المفروضة وأيضا توصيف القدر من السلطة الواجب توكيله بقصد تنفيذ هذه المهمة.
- **دليل التنظيم:** يتضمن هذا الدليل جميع الخرائط التى تعلق بالهيكل التنظيمي وأيضا ملخصا يوضح المسؤوليات والسلطة الممنوحة لمختلف العاملين.(٩٦: ٥٣، ٥٤)

الهيكل التنظيمي:

يوضح محمد عبد العزيز سلامة ، سمير عبد الحميد علي(٢٠٠٩) إن عملية التنظيم تهدف إلى أن إقامة هيكل التنظيم هو جوهر عملية التنظيم و هو يقوم على أساس تحديد الأهداف و الأنشطة اللازمة لتحقيقها و تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متنافسة و تحديد علاقات هذه المجموعات ببعضها البعض و تصوير هذه العملية في شكل هيكل رسمي معتمد من الهيئة علاوة على تشغيل التنظيم و يقوم على أساس الدراسة المستمرة للتنظيم القائم ثم كفاءته في تحقيق الأهداف و إدخال التعديلات الضرورية عليه سواء كانت جزئية أو شاملة(٧٧: ١١٦)

ويرى الدارس إن الهيكل التنظيمي هو صلب عملية التنظيم والذي يكون أساسا في تشخيص وتحديد الأهداف والفعاليات المراد تحقيقها.

• تحديد و تقسيم الواجبات أو الأعمال:

يبين عبد الحميد شرف (١٩٩٩) أنه يلزم تحديد الواجبات بوضوح على أن يكون هذا التحديد موجها نحو الهدف وتقسيم الواجبات حيث تصب كلها في محصلة واحدة و يشمل هذا التحديد الأعمال و الواجبات بكافة صورها سواء كانت رئيسية أو ثانوية و يكون التقسيم متناسقا خال من التضاد أو الإزدواج أو التداخل، إن تحديد الأعمال بوضوح يؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف دون الدخول في مشكلات إدارية ينتج عنها ضياع الأهداف(٤٥ : ١١٤)

ويرى الدارس إن تحديد المسؤوليات والاختصاصات هو تحديد العلاقة الإدارية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد مسؤوليات واختصاصات بين المستوى الإداري الواحد أو المستويات الإدارية الأخرى.

• تحديد المسؤوليات و الاختصاصات:

يؤكد سمير عبد الحميد (١٩٩٩) على أن التنظيم الجيد يمكن من خلاله تحديد مدى النجاح الذي يتحقق فهو يبدأ بتحديد المسؤوليات والاختصاصات لكل فرد سواء كان لاعبا أو مدربا أو مشرفا أو إداريا وتحدد هذه المسؤولية تبعاً لعدد الوظائف التي يمكن شغلها تبعاً لحجم الأنشطة فالأنشطة يمكن أن تحقق الأهداف المرجوة إذا أتبعنا لوائح العمل التنظيمية التي تحدد أعمال القائمين على تنفيذه كما أنه من خلال العلاقات الطيبة والإنسانية بين منفيدي تلك الأعمال يمكن إن تحدد من فاعلية بعض الروتينيه، وبذلك يمكن تسهيل الكثير من العقبات التي تعوق تقدم هذا النشاط كما يلعب التنسيق دوراً هاماً في الترتيب المنظم لجهود العاملين بالهيئة. لذلك فهو يحدد عناصر التنظيم بالهيئات الرياضية في:

- ١) تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
- ٢) تحديد عدد الوظائف.
- ٣) وضع لوائح العمل التنظيمية.
- ٤) العلاقة بين الأفراد والمسؤولين.
- ٥) التنسيق.
- ٦) وضع الهيكل التنظيمي.(٣٥ : ٢٨)

ويذكر عبد الحميد شرف (٢٠٠٢) أن عناصر التنظيم هي:

- تصميم الهيكل التنظيمي.
- تحديد السلطات والمسؤوليات.
- تحديد العلاقات.
- اختيار المديرين. (٤٤ : ٢٥)

كما تعددت آراء الكتاب والباحثين حول عناصر التنظيم، حيث حددها محمد السمنودي ونبيل عبد المطلب (٢٠٠٣) وهي:

- إقامة هيكل التنظيمي.
- التقسيم والواجبات.
- تحديد السلطات.
- تحديد المسؤوليات.

أولاً: إقامة هيكل التنظيمي: ويتم تصميم الهيكل بأحد الخرائط التي يشترط فيه الوضوح والسهولة والدقة والشمول.

ثانياً: التقسيم والواجبات: ويلزم تحديد الواجبات بوضوح على أن يكون هذا التحديد موجهاً نحو الهدف وتقسيم الواجبات حيث تصب كلها في محصلة واحدة ويشمل هذا التحديد الأعمال والواجبات بكافة صورها سواء كانت رئيسية أو ثانوية ويكون التقسيم متناسقاً من التضاد أو الإزدواج أو التداخل ، أن تحديد الأعمال بوضوح يؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف دون الدخول في مشكلات إدارية ينتج عنها ضياع الأهداف.

ثالثاً: تحديد السلطات: والسلطة الإدارية تعني الحق في تكليف الغير بإعمال تلزم لتحقيق أهداف محددة في نفس الوقت هي عنصر هام في عناصر التنظيم ويعرفها **سيد الهواري بأنها:** هي الحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين ، وتصبح السلطة عنصراً هاماً وتفقد كل مقوماتها إذا أعطيت لرئيس لا تتوافر فيه صفات القيادة الناجحة.

رابعاً: تحديد المسؤوليات: وتعني هنا المسؤولية الإدارية ويعرفها روديك بأنها: " محاسبة الأفراد عن أداء الواجبات "المحاسبة عن نتائج تم الإلتزام بها أو المهام و الأعمال المطلوب إنجازها وفقاً للخطة الموضوعة " (٦٩: ١٨)

ويذكر محمد الصيرفي (٢٠٠٥) أن عناصر التنظيم هي:

- (١) أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من العناصر البشرية من أجل تحقيق أهداف وضعتها وظيفة التخطيط.
- (٢) عناصر تخطيط مكونة من رؤساء ومرووسين على شكل جماعات عمل تكلف بأداء الأنشطة.
- (٣) هيكل تنظيمي تعمل ضمنه العناصر الإنسانية وهذا الهيكل يوضح من هو الرئيس ومن هو المرؤوس وخطوط السلطة والاتصال التي تربط بين هذه العناصر.
- (٤) تحديد كل عنصر بشري من حيث واجباته ومسؤولياته وسلطاته.
- (٥) نظم وإجراءات وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الأعمال أو الأنشطة والتي يجب أن يتقيد بها الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة إليهم. (٧١: ٤١)

مبادئ التنظيم:

١- التدرج الإداري :

يقوم هذا النظام علي مبدأ توزيع السلطة علي المستويات المختلفة للتوزيع الهرمي الإداري متوخياً توزيعها علي المستويات من أسفل إلي أعلى حتي تتركز في النهاية في القمة الهرم الإداري حيث تتجمع السلطة في النهاية علي رأس القمة.

٢- وحدة القيادة :

وهذا يعني ان يتعامل المرء المرؤوس مع رئيس واحد فقط بما المسؤولية الإدارية وتحدد التسلسل القيادي من الأعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله .

٣- نطاق التمكن المناسب :

يعني ذلك المدي الذي يمكن الرئيس أن ينسق بين جهود عدد من المرؤوسين للمسؤولية أمامه مباشرة والمتصلين به دوماً خلال العمل، ويكون من النتيجة التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين اتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة .

٤- اللامركزية :

لها معنيان من الناحية الإدارية ،فهي إما أن تعني :عدم تركيز السلطة وتفويضها و تحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف وبهذا تمنع تجميع العمل في نقطة معينة، كما أن في ذلك عدم إرهاق الرئيس الأعلى للمنظمة ، وإما أن تعني التنظيم الميداني أي: عدد الوحدات التي تعمل بعيداً عن المركز الرئيسي للمنطقة واللامركزية بهذا المعنى لها ناحية الوحدات العاملة في الميدان بالمركز .

٥- التكامل:

وهو عبارة عن تجميع أعمال الوظائف المتشابهة في وحدة واحدة ،وهنا يتطلب تجنب الازدواج و التداخل في المهام و اوجة النشاط التي تؤديها الوحدات المختلفة .

٦- توازن السلطة والمسؤولية :

المسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإيجاز هذا العمل فلا مسؤولية بدون سلطة ،ومن هنا فإن تفويض الاختصاص يجب أن يفترن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة ما فرض له .والمدير المسؤول عن برنامج معين يجب أن يكون لديه السلطات لممارسة مهمة.

٧- التنسيق :

وهو الترتيب المنظم للمجهود الجماعي للوصول إلى وحدة في العمل تهدف إلى تحقيق غرض مشترك ،ويمكن ان يتحقق التنسيق عندما يسود الانسجام التناسق بين الوحدات العاملة التابعة لهيئة من الهيئات ،أي :أن التنسيق هو:تنظيم الجهود بين مختلف الوحدات بالمنطقة،وانشاء علاقات من هذه الوحدات عن الطريق الاتصالات الواضحة لعمل ترتيب منطقي لجهود الأفراد بصفة عامة .

٨- مرونة التنظيم وبساطته :

يجب ان يكون التنظيم بسيطاً ومرناً والأ يكون مبالغاً فيه بالدرجة التي تجعله معقداً ،بل يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً ،أي: يسمح بمواجهة التغيرات التي يمكن تحدث فجأة في المنشأة .

٩- تحديد المسؤولية بوضوح :

يتطلب ذلك كتابة التعليمات و التوجيهات و الأوامر بطريقة بسيطة سهلة واضحة لا غموض فيها وهذا يحقق هدفين :

الأول: تجنب الفوضى عند بحث المسؤولية .
الثاني: فهم طبيعة الوظيفة و الطريقة التي يجب أن تؤدي بها .

١٠- نطاق الإشراف :

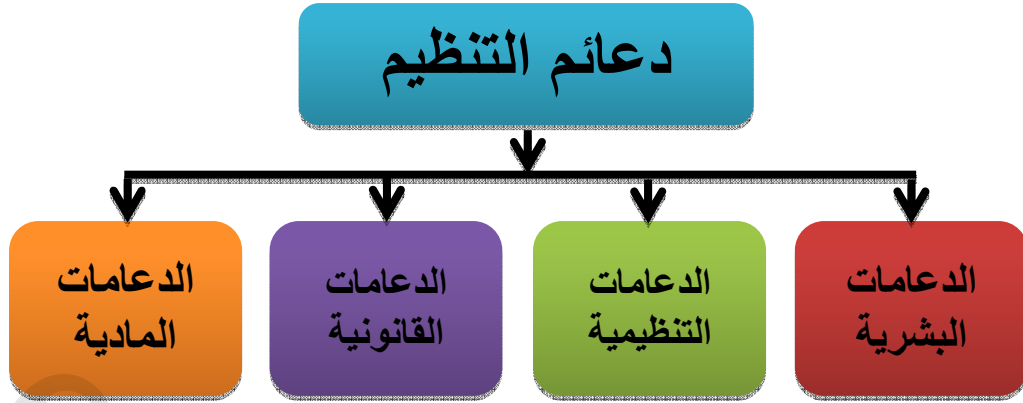
يوجد في كل مركز إداري عدد معين من الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية ويختلف هذا العدد من الحالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة .(٨٧: ٢٣، ٢٥)

دعامات التنظيم:

اتفق كل من مصطفى حسين باهي ، أحمد كمال نصارى (٢٠٠٦) على أن هناك أربع دعائم أساسية يجب توافرها في التنظيم هي:

- **الدعامات البشرية:** وتتمثل مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتها الوظيفية ولهذه الدعامة أثرها الفعال في الإنجاز وتحقيق التعاون الذى يساعد المنظمة على القيام بعملها.
- **الدعامات التنظيمية:** وتمثل الهيكل التنظيمي الذى تتبناه المنظمة والذى يتم من خلاله توزيع السلطات والمسؤوليات
- **الدعامات القانونية:** وهى تمثل الجوانب القانونية التى تستند عليها المنظمة فى ممارسة أعمالها وتستند منها أهميتها وتعتبر بمثابة أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاط المنظمة و أهدافها.
- **الدعامات المالية:** وهى تمثل الجانب المادي والموارد المالية التى تتيح الفرص للمنظمة لتدبير ما يلزمها من أدوات وأجهزة وخبرات بشرية وغيرها .(٩٠ : ٩٢)

ويشير كمال درويش ، محمد الحمامي ، سهير المهندس(٢٠٠٩) إلى أن الهيئات او المنظمات تحتاج الى مقومات او دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة وأنه يجب أن يتوافر للتنظيم الدعائم الأساسية التالية:



شكل رقم (٢)
يوضح دعائم التنظيم

- **الدعامة البشرية:** وتمثل جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- **الدعامة التنظيمية:** أو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة والذي على أساسه توزع السلطات والمسؤوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات.
- **الدعامة القانونية:** أو السند القانوني الذي تسند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها ومنه تستمد اختصاصاتها.
- **الدعامة المالية:** الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه (٨٥ : ٥٩).

إعادة التنظيم:

يشير عبد الحميد المغربي (٢٠٠٦) إلى أن إعادة التنظيم تعني إحداث تغيير في الاختصاصات والسلطات والعلاقات التنظيمية والوظائف ومستوياتها ونطاق إشرافها والاتصالات بين وحداتها المختلفة (وقد يكون ذلك كلياً أو جزئياً) وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والتنسيق اللازم للقيام بالأعمال على أكمل وجه عن طريق تحقيق أهداف المنظمة، وبما يؤدي إلى تحقيق الإدارة لأهدافها المرجوة.

وهناك أسباب لإعادة التنظيم ومنها:

- (١) تغيير أو تعديل هدف المنظمة.
- (٢) تعديل في اختصاصاتها العامة.
- (٣) إضافة أنشطة جديدة.
- (٤) التوسع بدرجة كبيرة في نشاط قائم فعلاً.
- (٥) وجود عيوب تنظيمية قائمة ومنها على سبيل المثال:
 - عدم ملائمة نطاق الإشراف (بالإتساع أو بالتضييق)
 - تعدد المستويات التنظيمية دون مبرر (طول خط السلطة)
 - ضعف التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
 - الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية.
 - عدم إحكام الرقابة.
 - عدم وضوح خطوط السلطة.
 - عدم تقسيم العمل على أسس سليمة.
 - عدم التوازن في عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية.
 - المركزية الجامدة بالنسبة للسلطات وعد تفويضها.
 - عدم توازن السلطات مع المسؤوليات.
 - تعدد اللجان بأكثر مما تقتضي به الضرورة.
 - عدم صلاحية الأسس الذي بمقتضاه تم تجميع الأنشطة في تقسيمات تنظيمية مقابلة للتغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة مثل التغير في الشكل أو خطط المنظمة أو السياسات المالية والاقتصادية للدول هو في طرق ووسائل الأدوار أو في التكنولوجيا المستخدمة (٤٣ : ٣٩٨، ٤٠٠).

وهناك ضوابط لإعادة التنظيم ومنها:

- ❖ مضى فترة زمنية على الهيكل التنظيمي المطلوب تعديله لاتقل عن ثلاث سنوات وذلك حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة وفعالية التنظيم الحالي.
- ❖ أن يكون إعادة التنظيم انعكاسا للإحتياجات الفعلية للمنظمة ومتناسبا مع عبء العمل وحجمه فيها مثل تغير الهدف أو إضافة اختصاصات جديدة.
- ❖ أن يستهدف إعادة التنظيم أساسا الإهتمام بوحدة التنفيذ، سواء إنتاج أو خدمات بإعتبارها الوحدات التي يقع عليها عبء العمل التنفيذي فعلا ، وليس لمجرد خلق المناصب الإدارية.
- ❖ موافقة السلطة المختصة على إعادة التنظيم.(٤٣ : ٣٩٨، ٤٠٠)

مراحل التنظيم:

يرى بوني (Bonnie)(٢٠٠٢) أن التنظيم يعمل على تحديد الأهداف ووضع برامج النشاطات وتقسيم المهام وعندها الإدارة يجب أن تكون متأكدة أنها وزعت على أشخاص مؤهلين والنشاطات نسقت بشكل جيد باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهذه العملية يقوم بها التنظيم حيث أنه يوضح عمليات تطوير البناء أو الإطار المتعلق بكل الأشخاص وتحديد مهمة العمل وحصر المصادر المادية والبشرية.(١١١ : ١٣٩)

الهيكل التنظيمي:

مفهوم الهيكل التنظيمي:

ويشير David (١٩٩٩) إن هيكل التنظيمي هو نظام للسلطة والمسألة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للتنظيم. (١١٥ : ٣٢٥)

تعريف الهيكل التنظيمي:

ويتفق كل موسى خليل (٢٠٠٥) مع محمد الصيرفي(٢٠٠٥) على أن الهيكل التنظيمي هو "مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية أو الإدارات أو الوحدات الإدارية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل خلالها المنظمة ويمثل ذلك الهيكل في شكل خريطة التنظيمية(٩٥ : ١٠٤) (٧٠ : ٦٢)

يعرف وائل عبدالرحمن وعادل سيد أحمد (٢٠٠٩) بأن الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأقسام في المنظمة ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يطبقها تحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية. وأساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف ، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في الوحدات الأكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة المهام تتركز في يده المسؤولية والسلطة. (١٠٢ : ٦٢)

كما يعرف فيصل حسونة(٢٠١١) بأن الهيكل التنظيمي يوضح توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها.(٥٥ : ٦٣)

أهمية الهيكل التنظيمي:

يذكر حسين حريم (٢٠٠٦) نقلا عن بيتر دراكر Peter Druckre أن الهيكل التنظيمي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال:

- المساعدة في تنفيذ الخطط من خلال تحديد الأنشطة المراد القيام بها والتنسيق بينها.
- تحديد أدوار الأفراد في المنظمة
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة الإدارية.(٢٤ : ١٤٦، ١٥٠)

كما يشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي:

- الوضوح بحيث يحدد لكل مركز مستواه التنظيمي وحدود سلطاته ومسؤولياته وعلاقاته بالآخرين.

- أن يوفر السرعة فى إنسياب الأوامر والتعليمات بين المستويات العليا إلى ما دونها بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات.
- أن تتميز بالثبات إلى الدرجة التي تؤدي إلى اطمئنان العاملين ، وتقوى الثقة فى الوحدة الإدارية مع الملاحظة أن هذا لايعنى جمود الهيكل بحيث يصعب تعديله إذا استلزم الأمر.
- أن يكون قادراً على الاستمرار حيث أنه صمم ليبقى مع السماح له بتجديد نفسه بحيث لايصبح غير حساس لمتطلبات النشاط فى أى وقت.
- أن يكون قادراً على أن يحدد وبدقة الواجبات التي يقوم بها العاملون فى كل وحدة إدارية من مديرين ومنفذين.. وكذا العلاقة بين الأعمال التي يكلفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائماً بالهدف العام للمنظمة
- أن يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الإدارية والتي غالباً ما تؤدي إلى صعوبة اتصالات وبالتالي إلى صعوبة التنسيق بين وحدات التنظيم.
- أن يراعى إلى حد كبير نطاق الإشراف فلا يسمح بتضييق ذلك النطاق أو التوسيع فيه بل يلتزم بحدود ذلك النطاق (٧٠:٦٢)

أنواع الهياكل التنظيمية:

يتفق كل من حسن عبدالرحمن التهامي (٢٠٠٩) وائل عبد الرحمن وعادل سيد أحمد (٢٠٠٩) على أن الهياكل التنظيمية تنقسم إلى:

أ- الهيكل التنظيمي الرسمي:-

ويتم وضعه بطريقة مقصودة فى أي منظمة ليوضح شكلاً للعلاقات الرسمية بين الأشخاص والوحدات الإدارية والقطاعات والأقسام داخل المنظمة مع تحديد خطوط اتصال بينها وعلاقات السلطة بين أفرادها ، وكذلك فإن الهياكل التنظيمية الرسمية ثلاثة أنواع شائعة منها:

- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

ويطلق عليه أحياناً الهيكل المتدرج، هو من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية ، وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى ، وفيه يكون كل شخص فى المنظمة مسئولاً أمام مشرف أو رئيس واحد فقط ، وهذا النوع من الهياكل يناسب المنظمات صغيرة الحجم ، ويتمتع المدير فيها بقدرات عالية نظراً لتعرضه لمواجهة مشكلات متنوعة دون اللجوء إلى الإخصائيين فى كل المجال وظيفي.

- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يهدف الهيكل الوظيفي إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفي ممكن ، حيث يملك المدير فى ذلك الهيكل سلطة على الأفراد فى جميع الإدارات الأخرى بالنسبة لأدائهم التى يكون هو مسئولاً عنها.

- الهيكل التنظيمي التنفيذي / الاستشاري:

أن من المعروف للاستشاريين دوراً هاماً فى تقديم الرأي والنصح ، علاوة على أن لديهم قوة التوصية ، ولكن ليس لهم فى ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرونه بالنسبة للإدارات الأخرى ، وعلى الرغم من ذلك فإن للاستشاري الفرصة لممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذى يعمل بتوصيته على الرغم من رئاسة المسئول الاستشاري.

ب- الهيكل التنظيمي غير الرسمي:-

ويظهر داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها فى شكل شبكة موازية من العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الأفراد بعضهم لبعض ، تحدها وترسم ملامحها بعض الاعتبارات مثل زمالة البناء والصدقة بين الأفراد خارج نطاق العمل الرسمي أو طبيعة المؤهل والتخصص العلمى أو حاجة الأفراد لأشباع حاجاتهم الشخصية وغير ذلك مما يشكل تنظيماً غير رسمياً ينشأ ويتطور بصورة تلقائية ودون قصد من الإدارة الرسمية. (٢٣: ١٤٠، ١٤٤)

(١٧٩، ١٧٨: ١٠٢)

وقد يرى الباحث أن الخرائط التنظيمية الهرمية هي الشكل التقليدي والأكثر شيوعاً وهي تمثل أبسط طرق للإشارة إلى المستويات الإدارية في التنظيم.

ويشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) إلى أن العوامل التي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وهي:

أولاً: العوامل البيئية: وهنا يعنى التميز بين :

- ❖ البيئة المستقرة: في الأسواق وأنماط والاستهلاك والقوانين الإدارية والسياسية الاقتصادية.
- ❖ البيئة المتغيرة: وهي التي تتميز بالحركة والتقلب.

ثانياً: التكنولوجيا:

- ❖ التكنولوجيا الروتينية: وهي التي تتميز بقلّة أنشطة الإنتاج وتكرارها بشكل روتيني.
- ❖ التكنولوجيا غير روتينية: وهي التي تتميز بأنها مركبة ومعقدة في العمليات كما أن هذه العمليات تتميز بالتنوع وغير المنظمة.

وعموماً توجد علاقة مباشرة بين نوع التكنولوجيا وعناصر الهيكل التنظيمي تتضح فيما يلي:

- يزداد عدد المستويات الإدارية بزيادة درجة تعقّد التكنولوجيا .
- نسبة رجال الإدارة الإشرافية إلى القوى العاملة يزداد بزيادة تعقّد التكنولوجيا المستخدمة.

ثالثاً: الأهداف الأنشطة:

تختلف الهياكل التنظيمية التي تناسب المنظمات ذات الهدف الوحيد والنشاط المحدود عن الهياكل التنظيمية للمنظمات ذات الأهداف المتعددة والأنشطة العديدة (٧١: ٧٠، ٦٨)

المبادئ والأسس لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية:

يذكر مصطفى أبو بكر (٢٠٠٧) أنه عادةً يتم تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي وكذلك العلاقات المرغوبة والأسس للموظفين والعملاء من خلال:

- نتائج التشخيص للوضع القائم في المنظمة بصفة عامة، وجوانب التنظيم الإداري بصفة خاصة ونتائج المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا وقيادات المنظمة ومناقشة الوضع الحالي لها.
- الملاءمة مع طبيعة نشاطات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية وضرورة الاهتمام بالجوانب الخاصة بالجودة والأسواق والعملاء وحاجة المنظمة إلى إيجاد وتنمية علاقتها بالأطراف الخارجية بما يمكنها من تحقيق مصالحها
- ضرورة الاستجابة السريعة للملائمة لطلبات العملاء بما يحقق التوازن بين سياسة ومصلحة المنظمة من جهة وتحقيق توقعات العملاء من جهة أخرى.
- مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من نشاطات المنظمة على افتراض أنها متخصصة في مجال أو مجالات معينة ويمكن قيامها بأعمال وأنشطة أخرى حسب اقتصاديات أداء هذه الأعمال أو الأنشطة.
- العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق سرعة اتخاذ القرارات.
- منح صلاحيات إدارية وفنية تمكن المديرين من تحمل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم على أفضل وجه ممكن ، دون الاحتياج بتعقيدات إجرائية أو بعدم توفر السلطة لديهم لاتخاذ القرارات المطلوبة.
- توفير متطلبات التنسيق بين نشاطات ووحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية بما يخدم بالدرجة الأولى احتياجات وتوقعات عملاء المنظمة والأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بها لكي تحقق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المادية والبشرية الممكنة
- القدرة على تميز أدوار الوحدات الرئيسية ومسؤولياتها في تحقيق أهداف المنظمة.
- توفر المرونة لدى المنظمة في تحديد سياسات وتوجهات العمل فيما يتعلق ببدائل تنفيذ أعمالها وأنشطتها.
- توفير الأجهزة المعاونة للإدارة العليا بما يساعد في تفرغها للتفكير والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- توفر البساطة في الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقة ، وتبسط إجراءات العمل ، تيسر فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والأفراد. (٨٨: ١٢٠، ١٢١)

كما يشير فيصل حسونة (٢٠١١) إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- **التعقد:** وتعني درجة تقسيم العمل والتخصص والمستويات والتخصص والمستويات الإدارية والانتشار الجغرافي للمنظمة
- **الرسمية:** وتعني مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الفرد.
- **المركزية:** وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة. (٥٥: ١٧٧)

طرق بناء الهيكل التنظيمي:

يشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) إلى أن هناك طريقتين لبناء الهيكل التنظيمي :

الطريقة الأولى: طريقة البناء من أسفل لأعلى:

حيث يتم البدء بالفرد في المستويات التنفيذية الموجودة أسفل الهيكل التنظيمي وهنا يتم تجميع المهام ثم الأنشطة التفصيلية الخاصة بكل فرد وذلك على نحو تدريجي يبدأ بالفرد في الوحدة الإدارية ثم بالقسم فالإدارة فالقطاع فالمنظمة ككل.

الطريقة الثانية: طريقة البناء من أعلى لأسفل:

وهنا يتم البدء بالإدارة العليا حيث يتم تحديد الأهداف العامة والسياسات العريضة للمنظمة.. ثم أوجه النشاط لتحقيق تلك الأهداف على مستوى كل قطاع.. ثم إدارة.. ثم كل قسم.. ثم كل وحدة إدارية.. ثم كل فرد. (٧١: ٩٥)

ويشير نبيل النجار، منى القصبى (٢٠٠٣) إلى أن مراحل بناء الهيكل التنظيمي يقصد بها تحديد إعداد وأنواع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الأعمال المختلف بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات التنظيمية وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

- ❖ تحديد الأهداف.
- ❖ تحديد السياسات.
- ❖ تحديد الأنشطة الرئيسية.
- ❖ رسم الخريطة التنظيمية.
- ❖ إعداد الدليل التنظيمي. (٩٧: ٣٧٥، ٣٧٤)

الخرائط التنظيمية وأهميتها:

يعرف محمد الصيرفي (٢٠٠٥) الخرائط التنظيمية بأنها هي الأشكال الهندسية التي تستخدم لتوضيح الهيكل الخارجي للمنظمة في لحظة معينة من خلال تحدد العلاقات التنظيمية في المنظمة وخطوط اتصال بين وحدات النظام.. وخطوط انسياب السلطة والمسئولية خلال المستويات التنظيمية المختلفة وكذا نطاق الإشراف.. وعدد المستويات الإدارية وأنواع وحدات العمل من إدارات وأقسام بدرجاتها المختلفة.

- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.
- توضيح خطوط السلطة والمسئولية.
- توضيح العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات.
- تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
- توضيح عدد المستويات الإدارية.
- تعريف الموظف برئيس المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين.
- بيان اللجان الموجودة في المنظمة وسلطاته وعلاقاتها بأجزاء المنظمة الأخرى.
- تساعد في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في المنظمة كأن يكون للموظف رئيسان.
- تستخدم كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد. (٧١: ١١٥، ١١٤)

ويشير محمد الصيرفي (٢٠٠٥) إلى الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الخرائط التنظيمية:

- يجب أن تتميز الخرائط بالبساطة وعدم التعقيد.
- يجب مراعاة الخريطة أولاً بأول وتعديلها بما يتماشى مع الوضع التنظيمي القائم.
- يجب أن يوضع على الخريطة اسم المنظمة واسم الجهة التي أعدتها وتاريخ إعدادها. (١٢٧: ٧١)

التوصيف الوظيفي:

تعريف التوصيف الوظيفي:

يعرف أحمد ماهر (٢٠١١) بأن التوصيف الوظيفي بأنه عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل ، وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة ، وهدفها وطبيعتها والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات) ، وظروف أداء العمل ، ومواصفات شاغل الوظيفة. (٢٩٩: ٩)

أهمية التوصيف الوظيفي:

يذكر كمال درويش وآخرون (٢٠٠٩) أهمية التوصيف الوظيفي فيما يلي:

- توصيف المناصب بتوضيح المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة.
- الإلمام بحدود السلطة في اتخاذ القرار.
- الإسهام في اختيار الشخص الملائم.
- الأهمية في تقويم شاغل الوظيفة.
- تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين في صدور المسؤوليات والسلطات. (٩٣: ٥٩)

بينما يشير أحمد ماهر (٢٠١١) إلى أن عناصر التوصيف الوظيفي يتناول:

تعريف بالوظيفة: ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له (أي موقعها في الهيكل التنظيمي)، ومستوى أو نطاق الأجر المحدد للوظيفة ، ومن الذي قام بإعداد التوصيف ، ومن الذي اعتمده وتاريخ إعداد التوصيف.

ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.

المسؤوليات والواجبات: وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاه على عاتق الوظيفة (أو شغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء والمواد والآلات اللازمة للأداء ، والمستوى الإشرافي الذي شرف على الوظيفة ، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة ذلك الإشراف ونطاق الإشراف.

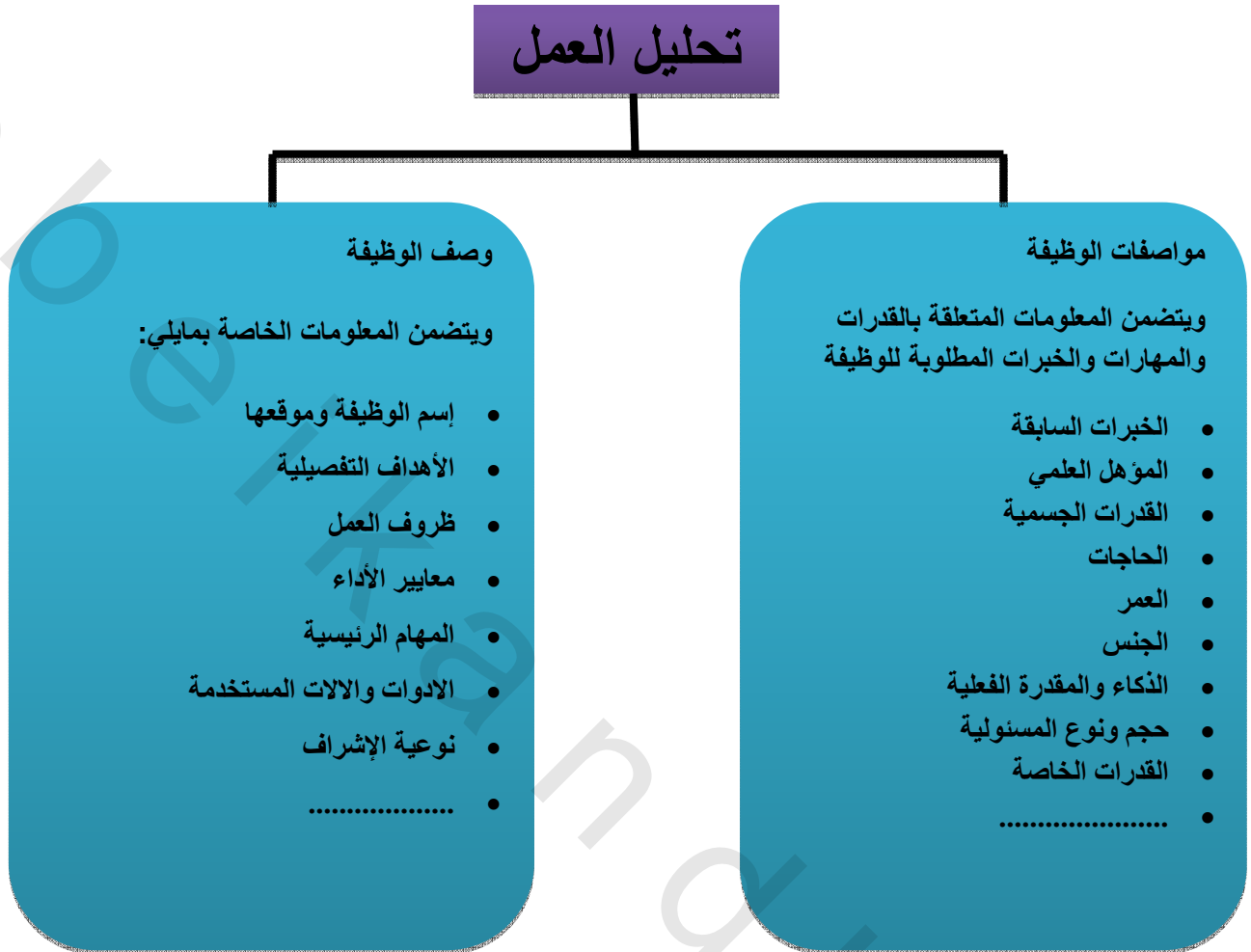
ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية ، أو المادية التي يمارس فيها العمل ، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة ، وهي الضوضاء والحرارة والأتربة والغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة) وما إلى ذلك من ظروف بيئة العمل.

مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، والمهارات ، واجتياز اختبارات معينة ، وأي مواصفات أخرى ضرورية. (٢٧٩: ٩)

كما يرى محمد الحناوي ، محمد الصحن (١٩٩٩) وكمال درويش ومحمد صبحي حسانين (٢٠٠٤) أن يكون مكونات التوصيف الوظيفي:

مواصفات الوظيفة: ويقصد به تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة وتسمى البطاقة التي تعد لهذا الغرض باسم بطاقة تحليل الوظيفة.

وصف الوظيفة: وهو بمثابة وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة وتسمى البطاقة التي تعد لهذا الغرض بطاقة وصف الوظيفة. (٢٣٣: ٦٨) (١٧٤: ٦٢)



شكل رقم (٣)
يوضح مكونات التوصيف الوظيفي

الاتصال بين المستويات الإدارية:

مفهوم الاتصال:

هو عملية فنية للاقتراب من الآخرين بأسلوب يرتضونه سيجعل عملية توصيل أي معلومات اليهم لاتمام عمل ما يتطلب موهبة خاصة وقدرة فائقة، فالاتصال يكون مفيداً اذا تم بالاسلوب الذي يتمشى ويتطابق مع شخصية من تريد إتصال به.

وتعتبر عملية إتصال هامة و حيوية في الإدارة، فاتصال وسيلة وليس غاية فهو وسيلة لنقل المعلومات و التعليمات والأوامر و القرارات من مستويات الإدارة العليا إلي مستوي التنفيذ و العكس، ولذلك لايمكن تصور تنظيم إدارة بدون وسائل اتصال ونجد مع تطور التكنولوجيا خلال العقود الماضية إلي ظهور وسائل اتصال لها أثرها في سرعة تبادل المعلومات و تسهيلها و حفظها وانتشارها مثل الأنترنت حيث ارتبطت بميادين الحياة بصورة لم يتصورها إنسان من قبل. (١٣: ١٤٩)

تعريف الاتصال:

يرى كمال درويش وآخرون (٢٠٠٩) على أن التواصل أو الاتصال بشكل عام بأنه " عملية تفاهم تحدث بين طرفين في تفاعل مستمر يتم من خلالها نقل رسالة من شخص أو مجموعة إلى آخر و العكس، والعامل الجوهري في فعالية الاتصال هو فهم العام له " (٥٩: ٩٥)

كما يضيف أحمد ماهر (٢٠١٢) بأن الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.(٨: ٣٧)

أهمية الاتصال:

للاتصال أهمية كبيرة في كافة المجالات للمجتمع كأفراد و مؤسسات علي اختلاف تخصصاتها و أوجه نشاطها و حجمها و درجة تطورها.

ويذكر سمير عبد الحميد (٢٠٠٦) أن أهمية الاتصال هي كالآتي:

- عدم تقبيدها بالحدود الزمنية و المكانية.
- عامل أساسي في تكوين القرارات الناجحة و التي تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية.
- تساعد في تحقيق الأداء الأمثل لباقي العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و تنسيق و قيادة.
- تصحيح الانحرافات قبل تفاقمها.
- الوقوف علي ما تم من إنجازات أولا بأول مما يكون لها بالغ الأثر في عملية التقويم.
- معالجة المواقف الطارئة التي لم يكن لها حساب على جدول الأعمال.
- تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.
- المساهمة في إيصال المعلومات بصورة صحيحة للعاملين و عدم ترك الفرصة لتشويهها
- إعطاء الثقة لدي الأفراد العاملين و تنمية عنصر الانتماء لديهم.
- فرصة مستمرة لتشجيع روح الابتكار والابداع داخل المؤسسة.
- إحكام الرقابة في كافة جوانب العمل و الوقاية من تفاقم الأوضاع الخاطئة.(٣٤: ١٠٤)

أهداف الاتصال:

يتمثل الهدف من عملية اتصال في:

- تسهيل تبادل المعلومات مع الأفراد.
- تبادل المنافع بين أفراد المجتمع ومؤسساته الخدمية والإنتاجية
- القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة نحو تقديم فكرة أو مقترح أو اختيار بديل لمنتج أو شركة لمنتج أو خدمة.
- المساعدة في تنمية الموارد البشرية.
- المساعدة على تنفيذ العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه الرقابة).
- ربط المؤسسة بالعالم الخارجي لتبادل المعلومات بينها وبين الناس.
- تذليل الكثير من الصعوبات التي تعترض سير المنظمة.(٨: ٦٠)

أنواع الاتصال:

أ- اتصال رسمي:

- اتصال الصاعد من المرؤوسين إلى الرؤساء.
- اتصال الهابط من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- اتصال الأفقي بين الرئيس وزملائه أو بين المرؤوسين وزملائهم.

ويستخدم هذا النوع من الوسائل إتصالات التالية:

- وسائل الاتصال الشفهي: (التعليمات والأوامر - الاستشارات - المقابلات - الاجتماعات والمؤتمرات - اللجان - الندوات - البرامج التدريبية - الخطاب والتقديم - التلفزيون - نظم الإذاعة الداخلية - اتصال التليفوني التسجيلي)
 - وسائل الاتصال المكتوب: (التعليمات والأوامر - لوحة الإعلانات - المجلات الرسائل الخاصة - البيانات - الأدلة والكتيبات - أرفف المعلومات والمتداولات باليد - التقارير السنوية - المطبوعات الخاصة - نظم الإقتراحات والشكاوي)
 - وسائل الاتصال التصويرية: (المصطلقات - الكاريكتير - الأفلام - الرسوم البيانية والخرائط - المجلات المصورة)
- ويتوقف استخدام أي وسيلة من هذه الوسائل على الموقف والمعلومات المراد توصيل إلى الآخرين. (٧: ٣٤)

ب- اتصال غير رسمي:

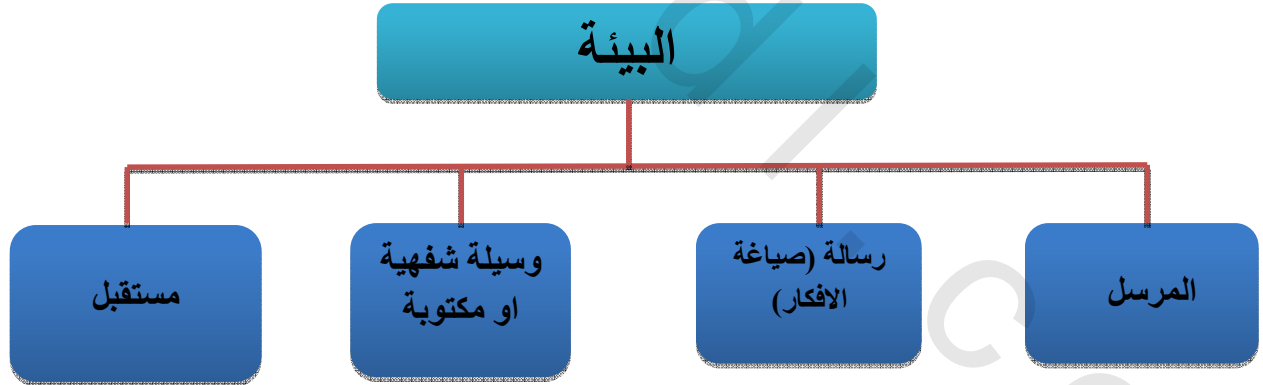
هي اتصالات تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وتأخذ مكانتها جنباً إلى جنب مع الاتصالات الرسمية ، وهي اتصالات تنشأ تلقائياً بفضل العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين في المنظمة الإدارية ، وتنتج لمختلف العوامل الاجتماعية والنفسية التي تكون أنماطاً معينة من التفاعل والتعامل والتواصل.

ويرى محمد السمنودي ونبيل عبد المطلب: (٢٠٠٢) أن الاتصال هو عملية فنية بواسطتها يتم توصيل فكرة من فرد إلى آخر في المنشأة الرياضية بغرض إحداث سلوك معين مطلوب وتغيير سلوك غير مطلوب.

كما يضيف إلى ما يجب مراعاته حتى يكون اتصال ذا جدوى عالية:

- تحديد الجرعة المناسبة من المعلومات المرسلة إلى الأفراد المراد اتصال بهم حتى يسهل استيعابها.
- مراعاة المستوى الذي سوف ترسل إليه هذه المعلومات من النواحي الفنية والثقافية.
- أن يتم اتصال عن طريق القنوات الشرعية.
- وضوح الصياغة.
- عدم التكرار في التعليمات أو الازدواج في صدورها (٦٩: ٣٣).

وإن عناصر الاتصال تتكون من المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٤)



شكل رقم (٤)
يوضح عناصر الاتصال

وبناء على ذلك يرى الباحث أن التنظيم يهتم بوضع أسس نمطية بالنسبة لأداء مختلف الأعمال وخاصة في مركز الشباب لذلك يوفر التنظيم المناخ الملائم لإعداد الهيكل التنظيمي وتنظيم سبل اتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدات الإدارية مما يسهل مهمة تبادل وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري للمنظمة.

مراكز الشباب:

مراكز الشباب تعتبر الوحدات القاعدية لوزارة الشباب مثلها مثل المدرسة بوزارة التربية والتعليم، إلا أن مراكز الشباب فطبيعتها ليست منظمة حكومية وكذلك ليست منظمة أهلية، حيث أنها وضعت الخاص فمراكز الشباب هي عبارة عن منظمات شبه حكومية تملكها الدولة ولكنها تترك إدارتها للسكان وتتعاون معهم في إدارتها.

مفهوم مركز الشباب:

ويذكر كمال درويش، أشرف عبد المعز (٢٠٠٠) إن مراكز الشباب تعتبر وحدات القاعدة الرئيسية لوزارة الشباب مثلها مثل المدرسة بوزارة التربية والتعليم، إلا أن مراكز الشباب في طبيعتها ليست منظمة وكذلك ليست منظمة أهلية، حيث أن لها وضعها الخاص فمراكز الشباب هي عبارة عن منظمات شبه حكومية تملكها الدولة ولكنها تترك إدارتها للسكان وتتعاون معهم في إدارتها. (٦٣ : ٧٠)

وقد عرفت لائحة تعليمات مراكز الشباب العراقية (٢٠١١) بأن مراكز الشباب على أنها مؤسسات شبابية تسعى إلى إعداد وتربية الشباب وفق مبادئ والإسهام في تطوير قابليتهم الفكرية والعلمية والفنية والبدنية وتنقسم إلى نوعين:

- (١) مراكز الشباب العامة: وتختص بالإعداد الشامل والمتنوع للمنتمين إليها عن طريق استخدام النشاطات العلمية والثقافية والفنية والرياضية والاجتماعية.
- (٢) مراكز الشباب المتخصصة: وتختص باحتضان المتميزين والمبدعين والموهوبين في مجالات العلوم، الثقافة والفنون وألعاب الرياضة، العناية بهم باعتبارهم ثروة قومية. (١٥ : ٣٢)

تعريف مراكز الشباب:

تعرف لائحة النظام الاساسي لمراكز الشباب (٢٠٠٢) مراكز الشباب بأنه هيئة شبابية تربوية أهلية ذات نفع عام وله شخصية اعتبارية مستقلة، يسهم في تنمية النشء والشباب باستثمار وقت فراغهم في ممارسة مختلف الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والوطنية ويسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في إطار القانون والسياسة العامة للدولة. (٦٤ : ٢)

وعدد مراكز الشباب بمحافظة أربيل - بإقليم كردستان - العراق مرفق (٥) تتمثل في:

الإدارة العليا وتتمثل في:

• مدير مركز الشباب :

مسئول عن التخطيط، اتخاذ القرارات، تحديد المسؤوليات.

• نائب مدير مركز الشباب: ومن المهام التي يقوم بها

متابعة والإشراف على أعمال المديرية وينوب عن المدير في غيابه

الإدارة الوسطى وتتمثل في:

• مدير الإدارة والميزانية :

المدير مسئول عن القيام بالأعمال الإدارية ونقل واستلام وتسليم البريد، والتعيينات والتسليم والترقية والعلاوات والإجازات ومنح المخصصات وتغيير العناوين الوظيفية بالإضافة إلى القيام بالأعمال المصرفية والمالية وتسليم الرواتب ومبالغ الأنشطة وتسديد السلف الخاصة بأنشطة الوزارة وتتكون من ثلاثة شعب وهي:

(١) شعبة الموظفين.

(٢) شعبة الملفات.

(٣) شعبة الصادرة والواردة.

• مدير الحسابات:

تقوم بتسليم الرواتب والمنح والمبالغ الخاصة بالأنشطة، كما تعمل على تسديد السلف وتتكون من الأربعة شعب وهي:

- ١- شعبة التدقيق.
- ٢- شعبة أمين الصندوق.
- ٣- شعبة الرواتب.
- ٤- شعبة المخزن.

• مدير الرياضة:

تشرف على الأنشطة الرياضية وتقوم بتهيئة كادر رياضي، بالإضافة إلى المشاركات في جميع المنافسات والمسابقات الرياضية والمحلية والمركزية وتتكون من شعبتين وهي :

- (١) شعبة الملاعب والقاعات.
- (٢) شعبة الإعداد والتدريب.

• مدير التخطيط والمتابعة:

تهتم هذه الشعبة في إنجاز التقارير الشهرية الخاصة بعمل المديرية والمنتديات وتهيئة البيانات والإحصائيات الخاصة بذلك مع متابعة جادة ودنوبة لكافة أنشطة المنتديات والتنسيق مع مؤسسات الدولة والروابط الشبابية بما يسهم في تحقيق التعاون المشترك لأجل النهوض بواقع الشباب.

• مدير الشباب:

هي وحدة تقوم بالأنشطة الخاصة بالشباب على مدار السنة وفق خطة معدة مسبقاً من الوزارة.

• مدير الإعلام :

وهي شعبة متخصصة لإبراز نشاطات المديرية وفعاليتها والتي تتضمن توثيق الأنشطة وإرسالها إلى المواقع الإلكترونية وإلى الصحف والقنوات التلفزيونية، بالإضافة على التنسيق مع شعب المديرية والمنتديات في إعداد التقارير حول إنجازات المديرية وإقامة علاقات مع مؤسسات حكومية والروابط الشبابية من أجل خلق حالة من الانسجام والتوافق والتواصل الإعلامي.

• مدير القسم الفني:

تعمل هذه الشعبة على وضع الخطط الثقافية والفنية وتهيئة الشباب والمشاركة في جميع المنافسات والمهرجانات المركزية على صعيد الأنشطة الثقافية والفنية، إضافة إلى تنفيذ الأنشطة حسب خطة الوزارة بما يسهم في تطوير الحركة الثقافية والفنية وتهيئة الكوادر والطاقات وصقلها في الاتجاه الذي يخدم الوطن تقوم بالإشراف على الأنشطة الفنية والثقافية منها المسرح والموسيقى بما يلبي طموح الشباب والعمل على مشاركتهم بفاعلية في هذا الجانب الحيوي بما يساعد على تطورهم وإثبات وصقل مواهب الشباب الفنية وتتكون من شعبتين وهي:

- (١) شعبة المسرح.
- (٢) شعبة الموسيقى. (٢٨ : ١٦)

أهداف مراكز الشباب:

حددت المادة الثانية من لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب (٢٠٠٢) أهداف مراكز الشباب بأن المركز يهدف إلى إعداد النشء والشباب وتنشئتهم تنشئة صالحة متوازنة وتنمية قدراتهم واكتشاف مواهبهم ورعاية إبداعاتهم وللمركز أن يتخذ كافة الوسائل والسبل الكفيلة بتحقيق من الأهداف وعلى الأخص ما يلي:

- ❖ تكون الأسر والجماعات وفرق النشاط التدريب على أساليب القيادة وممارسة المسؤوليات والمشاركة في وضع وتنفيذ البرامج وتنمية الجوانب المختلفة لشخصية الشباب وقت الفراغ.
- ❖ التدريب على الممارسة الديمقراطية وعلى المشاركة والحوار وقبول الرأي الآخر.
- ❖ الإسهام في مشروعات الخدمة العامة والتطوع وبصفة خاصة مكافحة الأمية والوعي السكاني والصحي وحماية البيئة.
- ❖ تزويد النشء والشباب بالمهارات الفنية واليدوية المختلفة.
- ❖ تكثيف الوعي بدور المرأة في المجتمع بتشجيع مشاركتها في برامج الخدمة العامة وأنشطة الفتيات والأنشطة الرياضية.
- ❖ إتاحة الفرصة للممارسة والتدريب على استخدام آليات التكنولوجيا الحديثة.
- ❖ اكتشاف الموهوبين في كافة المجالات ورعايتهم.
- ❖ تنظيم وأعداد الفرق الكشفية والجوالة في المراحل السنية المختلفة.
- ❖ توسيع قاعدة الممارسة الرياضية لكافة المراحل السنية. (١٥ : ١٨٢، ١٨٣)

كما يقصد بمؤسسات مراكز الشباب بأنها مؤسسات يتجمع فيها الشباب لممارسة الأنشطة المختلفة في سهولة ويسر وارتقاء إلى مستوى المواطنة الصالحة دون تحديد أو تخصيص لنوع معين أو فئة من المواطنين، ولكنها مدرسة شعبية وطنية تمارس فيها شتى الهوايات والألعاب والفنون وبعض المشروعات والبرامج التي تخص البيئة المحيطة ويبرز فيها الأعضاء كمحور أساسي في هذه البرامج ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنها ركزت على النقاط الآتية لمراكز الشباب:

- (١) مراكز الشباب هي نوع من مؤسسات المجتمع الذي يتجمع فيها الشباب.
- (٢) مراكز الشباب مؤسسات يمارس فيها الشباب الأنشطة والبرامج المتعددة والتي تعمل على إشباع احتياجات الشباب وترتبط بعضها بالبيئة المحيطة.
- (٣) تقدم خدمات وبرامج مراكز الشباب لكل الفئات دون تفرقة للمواطنين.
- (٤) ترتبط سياسة مراكز الشباب بأيدلوجية الدولة وسياساتها العامة في إطار ربط المؤسسات بالمجتمعات المحلية. (٢٦: ١٥)

ويعرف الباحث مراكز الشباب بالآتي :

- ❖ هي مؤسسات اجتماعية وتربوية منظمة ينضم إليها الشباب لممارسة الأنشطة والبرامج المتعددة لتحقيق النمو السليم للشباب في النواحي الجسمية والاجتماعية والعقلية والنفسية.
- ❖ كما تعمل على استثمار طاقات وإمكانيات الشباب وتوجيهها لخدمة المجتمع والبيئة من خلال البرامج والأنشطة المعدة لذلك.

دور مراكز الشباب في تحقيق أهدافها:

قبل أن نبين دور مراكز الشباب في تحقيق أهداف رعاية الشباب يهمننا أن نبرز ثلاث حقائق عن مركز وهي:

- ❖ أن مركز الشباب مؤسسة تربوية بكل ما تحمله معنى كلمة التربية من أبعاد.
- ❖ أن مركز الشباب هو أولاً وأخيراً وقبل كل شيء مؤسسة شبابية، لذلك يجب التركيز والاهتمام وتخصيص كافة إمكانياته للشباب دون أية فئة أخرى.
- ❖ أن مركز الشباب مكان اختياري يرتاده الشباب بمحض إرادتهم ويجب الاحتفاظ بهذه الخاصية فيه والاستفادة بها من أجل تأصيل القيم الصالحة نظراً لسرعة تقبل الشباب لأي توجيه أثناء مزاولتهم للأنشطة المحببة إليهم.
- ❖ تحويل المركز إلى مكان محبب إلى نفوس الشباب وغير منفرد عن طريق البرنامج المناسبة والعلاقات الإنسانية الناضجة بين القادة والأعضاء.
- ❖ تنظيم الأعضاء داخل جماعات طبقاً لمراحل النمو أو أنواع النشاط والتأكد من أن عضو بالمركز هو أصلاً عضو بإحدى جماعته.
- ❖ خلق مناخ ديمقراطي داخل المركز وفي كافه جماعته بحيث يكون السلوك الديمقراطي هو سمته سمة الحياة اليومية وأساس العلاقات بين أعضاء المركز.
- ❖ توفير القيادات التربوية المتخصصة والاستعانة بالقادة المتطوعين وأعدادهم لسد النقص في القيادات المهنية.

- ❖ صياغة البرامج بصورة مشوقة وفي قالب من التحديات السباب وطاقاته ليقبل عليها الشباب بصورة أكثر جدية ولتحقق بها الفائدة من ورائها.
- ❖ عدم السماح بطغيان نشاط واحد على باقي الأنشطة بالمركز حتى يحب كل عضو طبقاً لميوله واستعداده للنشاط المناسب له.
- ❖ ربط شباب المركز ببيئته وأمنيتها وطموحاتها ومشاكلها وتشجيعية على المساهمة والتطوع لخدمة هذه البيئة والتصدي لحل مشاكلها.
- ❖ الاستفادة من إمكانيات البيئة والمؤسسات والخدمات والقائمة بها والتنسيق فيما بينهما لصالح مركز الشباب.
- ❖ متابعة وتقسيم ما ينفذ من تخطيط وبرامج داخل المركز الاستفادة بنتائج هذا التقسيم في تطوير البرامج والخدمات من أجل تحقيق أهداف رعاية الشباب. (٦٤ : ٣٥)

اتجاهات مراكز الشباب نحو الشباب والمجتمع :

التزمت خطة المراكز الشبابية على بذل الجهود المكثفة للنهوض بالنشء والشباب وتوفير الخدمات لمرحلة النمو المتكامل والارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي والاجتماعي للنشء والشباب من أجل التنمية المتكاملة في العقل والروح والبدن والارتفاع بمستوى لياقته البدنية بما يساهم في أعداد المواطن المؤمن بربه والمنتمي لوطنه والمخلص لمجتمعه والتطور المستمر لمراكز الشباب لمسيرة حركة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والحضاري التي تعيشها أربيل هذه السنوات هذا وقد ولت مراكز الشباب اهتمامها بالمشروعات الرياضية والاجتماعية والثقافية والدينية والفنية والتي تستهدف من خلالها إلى زيادة فاعلية الشباب في مراحل السن المختلفة مع مجتمعه وبيئته واكتشاف المهارات المختلفة ورعايتها وتنميتها تحت إشراف قيادات تربوية واعية وفعالة. (٦٤ : ٧٣)

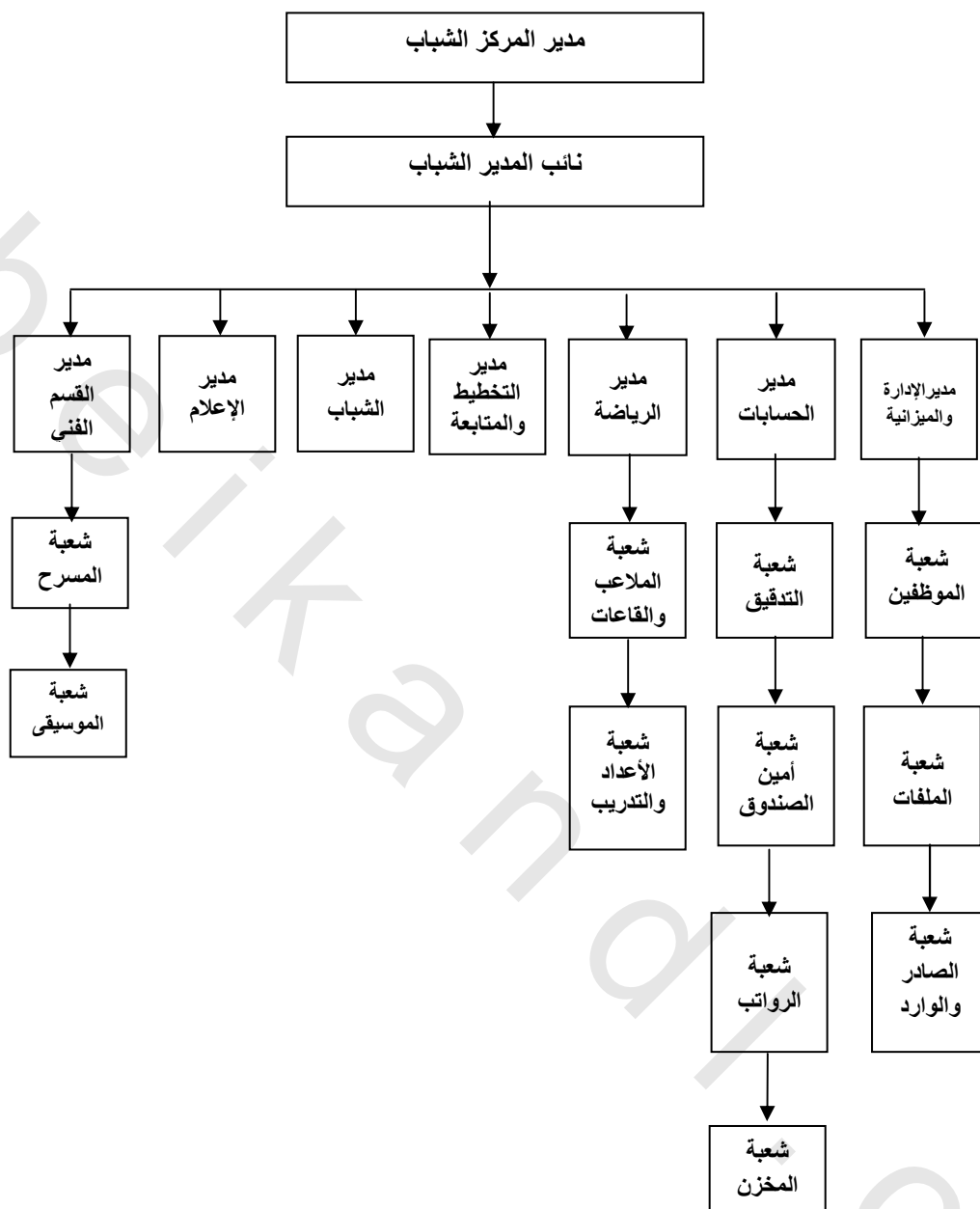
دور مراكز الشباب في المجتمع:

ويتمثل دور مراكز الشباب في المجتمع فيما يلي:

- ١- **الدور الاجتماعي:** تعتبر مراكز الشباب إحدى مؤسسات التنشئة التربوية التي يجب ترتفع إمكاناتها لكي تتعاون مع الأسرة ودور العبادة ومؤسسات التعليم والإعلام والمنظمات الاجتماعية والأحزاب السياسية والبيئة المحيطة فضلاً عن دورها في مواجهة أنشطة المؤسسات الإعلامية الوافدة من خلال ثورة الاتصال التي تتقدم وتنتشر بسرعة مذهلة.
- ٢- **الدور السياسي:** تلعب مراكز الشباب دوراً هاماً في الممارسة السياسية عن طريق تعميق ممارسة الديمقراطية لتنمية أساليب الحكم الذاتي والإدارة الديمقراطية والتي تنشأ إتاحة الفرصة للشباب في التعبير عن رأيه في النواحي الآتية:
 - ❏ اختيار أعضاء مجالس الإدارة.
 - ❏ المشاركة في وضع البرامج التي تحقق رغباتهم واحتياجاتهم الجسمية والعقلية والنفسية.
 - ❏ مشاركة الشباب في إدارة المركز حتى يتم تدريبهم على القيادة واكتشاف المهارات وتنميتها.
 - ❏ حرية إبداء الرأي في الموضوعات التي تتم مناقشتها داخل الجماعات. (٦٤ : ٤٧)

كما يضيف محمد أمين صادق (١٩٩٦م) أن دور مركز الشباب في المجتمع يتمثل في:

- ١- **الدور الوقائي:** حيث تعمل مراكز الشباب على وقاية النشء والشباب من الانحرافات السلوكية ومن الأمراض النفسية إلى جانب الوقاية من المشاكل الاجتماعية في محيط النشء والشباب .
- ٢- **الدور الإنشائي:** وهو يعقب الدور الوقائي لهذه المراكز فتتسع المراكز إلى تدريب النشء على قيادة بصقل خبراته ومهاراته ذاتياً لأستكمال واستمرار نموه المهاري والاجتماعي والثقافي والعلمي في كافة المجالات فضلاً على تقديم المساعدة لأعضاء الجماعات التي يتعامل معها الفرد كالأسرة أو المدرسة أو البيئة المحيطة .
- ٣- **الدور العلاجي:** فعندما يحدث للفرد أو الجماعة مشكلة في أي مجال يقوم القائد التربوي أو الاختصاصي النفسي بوضع العلاج السليم بالاتفاق بين القيادات المتخصصة والقيادات التربوية المشرفة على مركز مع ملاحظة استمرار الأشراف ومتابعة تنفيذ العلاج فالنشاط داخل المركز بانواعه العديدة لا يكون هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لغاية أسمى فهو يهدف إلى تزويد الشباب باللياقة البدنية والسلوك القويم وأعدادهم كمواطنين قادرين على العمل والتكيف مع المجتمع (٧٢ : ٣٤)



شكل رقم (٥)

يوضح هيكل مراكز الشباب بمحافظة أربيل

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة.

جدول رقم (١)

الدراسات العربية

أولاً: الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١	محمد أحمد القاضي (٢٠٠٠) (٦٧)	تقويم برامج الهيكل التنظيمي لأجهزة إدارة وتنظيم التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية بمقارنتها بنظيره في ألمانيا	تقويم برامج الهيكل التنظيمي لأجهزة إدارة وتنظيم التربية الرياضية بالقوات المسلحة المصرية بغرض التعرف على الهيكل التنظيمي لجهاز الرياضية بالقوات المسلحة المصرية ، مقارنة الهيكل التنظيمي للأجهزة القائمة على إدارة وتنظيم التربية الرياضية في القوات المسلحة في كل من مصر وألمانيا	استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي	(٥٠) ضابط من كلا الجانبين المصري والألماني منهم (٣٥) مصرياً ، (١٥) ضابطاً ألمانياً	استمارة استبيان.	١- التنظيم الإداري الحالي لجهاز الرياضة للقوات المسلحة لا يحقق أهدافه التنظيمية . ٢- عدم وضوح السياسة الخاصة بجهاز الرياضة للقوات المسلحة. ٣- عدم الالتزام الكامل بخطة المشاركة في النشاطات الدولية والمحلية . ٤- عدم كفاية الإمكانيات البشرية من ضابط متخصصين ومدربين مؤهلين . ٥- عدم وضع الميزانية المخصصة لجهاز الرياضة للقوات المسلحة بما يتماشى مع واقع الأنشطة بما فيها الأنشطة الدولية مع المتطلبات المواقف الطارئة والارتفاع المضطرب في الاسعار . ٦- عدم توافر الملاعب والأجهزة والأدوات اللازمة لتنفيذ أوجه النشاط الرياضي المختلفة

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
٢	وجيه أحمد شمندى (٢٠٠٠) (١٠٣)	دراسة بعض المعوقات الإدارية للإتحاد المصرى للكراتية بجمهورية مصر العربية	التعرف على بعض المعوقات الإدارية للإتحاد الامصرى للكراتية بجمهورية مصر العربية وتنمى في عناصر الإدارة الآتية: (التخطيط - التنظيم- التوجيه- الرقابة)	الوصفى المسحى	- أعضاء هيئة التدريس - الإداريون والمدرّبون فى الكراتية	- الإستبيان - السجلات - الوثائق - المقابلة الشخصية	١- يوجد قصور فى السياسات العامة لتوسيع قاعدة الممارسين لرياضة الكراتية . ٢- قلة التنظيم المؤتمرات والندوات وإعداد البحوث والدراسات لبحث امور رياضة الكراتية . ٣- لايقوم الإتحاد بالمساهمة مع دور الاعلام فى نشر النواحي الفنية رياضة الكراتية . ٤- عدم كفاية الاجهزة والمعدات وكذلك الملاعب . ٥- عدم كفاية الميزانية السنوية لتحقيق أهداف رياضة الكراتية . ٦- عدم كفاية عدد مرات توجيه مدرّبي الكراتية لرفع مستواهم. ٧- ليس هناك من يقوم بمسئولية توجيه المدرّبين على فترات مختلفة للتأكد من صحة وسلامة العملية التدريبية. ٨- لا يستخدم الإتحاد اساليب الرقابية لتحديد مستوى التقدم فى العملية التدريبية. ٩- عدم وجود تقوم لمستوى اللاعبين بصفة المستمرة . ١٠- قلة الخبراء المتخصصين والمؤهلين للقيام بالعملية الرقابية لتحقيق الأهداف المرجوة.

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
٣	عزالدين كامل (٢٠٠٣) (٥١)	تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر.	تهدف الدراسة إلى تقويم التنظيم الإداري لرعاية الطلاب بجامعة الأزهر من خلال (الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، السلطات والمسئوليات ، القيادة ، القوانين واللوائح ، إتصال .	استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.	رواد لجان الأنشطة الطلابية من الاساتذة في الكليات المختلفة الإخصائيين العاملين برعاية الطلاب بجامعة الأزهر الطلاب المقيدون بالجامعة والمستفيدين من الأنشطة الطلابية.	-المقابلة الشخصية -تحليل الوثائق والسجلات -الاستبيان	١ - عدم وجود خريطة تنظيمية تبين الهيكل التنظيمي الحالي لرعاية الطلاب ٢ - عدم مناسبة الهيكل التنظيمي الحالي. ٣ - عدم وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة لرعاية الطلاب .

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
٤	نهى القليوبى (٢٠٠٣) (٩٩)	دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية فى جمهورية مصر العربية	تقويم بعض التنظيمات الرياضية فى القطاع الاهلى بجمهورية مصر العربية والتمثل فى الاتحادات الرياضية والأندية	استخدمت الباحثة المنهج الوصفى المسحى.	اللاعبين - المدربين - الإداريين - الحكام - الأندية - الاتحادات.	المقابلة الشخصية والإستبيان	١- القيادات المختارة لإدارة الاتحادات الرياضية والأندية غير مؤهلة . ٢- لم يستعن بالتكنولوجيا الحديثة لإدارة النشاط الرياضى بالاتحادات والأندية الرياضية. ٣- أن يوجد التنسيق بين كل من اللجنة الأولمبية المصرية ، ووزارة الشباب والاتحادات والأندية الرياضية
٥	معتز مصطفى عبد الجواد (٢٠٠٤) (٩١)	تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي لتحقيق أهداف النشاط الرياضي بالإدارة العامة لرعاية الشباب جامعة الأسكندرية	وتهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لشبكة تطوير تنظيمي تتضمن المراحل الآتية (الإعداد - التدريب - تنمية الفريق - تنمية العلاقات المتبادلة بين الجماعات - وضع الهدف التنظيمي - إنجاز الهدف - الاستقرار)	استخدم الباحث المنهج الوصفى بالاسلوب المسحى.	- مدير إدارة النشاط الرياضي . - مدير إدارة الملاعب والمنشآت الرياضية . - رئيس قسم النشاط الداخلي والخارجي . - الإخصائيين الرياضيين برعاية الشباب . - الإخصائيين الرياضيين بكلليات الجامعة	المقابلات الشخصية - الإستبيان	تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة من خلال تحديد الإختصاصات والمسئوليات

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
٦	كريم محمد الحكيم (٢٠٠٥) (٥٧)	المعوقات الإدارية التي تواجه الإتحاد المصري للريشة الطائرة	يهدف البحث إلى التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه الإتحاد المصري للريشة الطائرة	استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي	٩٠ فرداً تقسمت على النواحي التالية ٣٠ إدارياً ، ٣٠ مدرباً ، ٣٠ حكم	الإستبيان والمقابلة الشخصية	١- عدم وجود الهيكل التنظيمي وعدم وجود تحديد للإدارات والأقسام من شأنه عدم نقل القرارات والمعلومات ، وتنظيم للعمل الإداري بشكل كافى. ٢- أنه لا يوفر الإتحاد لائحة لتنظيم العمل والايضاح والواجبات والمسئوليات للمناطق والهيئات التابعة له ، لتواجد لوائح تنظيمية للعمل.
٧	عبد الرحمن الطنطاوى (٢٠١٢) (٤٨)	هيكل تنظيمي مقترح لإدارة الأندية الصحية فى القرى السياحية	وتهدف إلى أهداف وسياسات الأندية الصحية بالقرى السياحية والوظائف الأساسية داخل الأندية وفقاً لمستويات الإدارة	استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي	١٠٠ من العاملين نادى صحى بالقرى السياحية بمحافظة البحر الأحمر	إستمارة إستبيان	١- إعادة الهيكل التنظيمي حتى يتضمن تحديد إعداد وأنواع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة ٢- وفعالية فى مختلف الوحدات التنظيمية. ٣- وعدم تحديد سياسات للتوجيه ولا يتضمن أن يكون المدير على اتصال بالمروسين

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
٨	محمد نصر شراقي (٢٠٠٧) (٨٣)	هيكل تنظيمي مقترح لرعاية الشباب بالمجلس الأعلى للجامعات في جمهورية مصر العربية	١- التعرف على الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعات. ٢- وضع الهيكل التنظيمي لرعاية الشباب بالمجلس الأعلى للجامعات ٣- وضع التوصيف الوظيفي لشاغلي المستويات الإدارية الثلاثة لرعاية الشباب بالمجلس الأعلى للجامعات (الأعمال – الإختصاصات – شروط شغل الوظيفة للمستويات الإدارية الثلاثة) .	استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.	الجامعات الحكومية المصرية وقد اشتملت الدراسة عدد ١٢ جامعة حكومية مصرية.	الاستبيان	١- وجود قصور بالهيكل التنظيمي لرعاية الشباب بالجامعة وعدم وضوحه. ٢- عدم تحديد الدقيق للإختصاصات الوظيفية للعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعات ٣- عدم تحديد إختصاصات والواجبات والمسئوليات بين الإدارات الثلاثة (العليا ،الوسطى،التنفيذي)
٩	كريم حمدي امبادر (٢٠٠٨) (٥٦)	دراسة معوقات التنظيم كأحد عناصر الإدارة بمرآكز الشباب بمحافظة قنا	ويهدف البحث إلى الوضع المعوقات الإدارية التي تواجه القائمين بالتنظيم بمرآكز الشباب و الإقتراحات المناسبة للتوصل لحل تلك المعوقات .	استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي	اشتملت العدد (١٠٠) من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذي بمرآكز الشباب	إستمارة استبيان	١- أن اللوائح الموجودة بمرآكز الشباب لا تكفى لتنظيم العمل بمرآكز الشباب حيث لا توجد لوائح (داخلية – مالية – جزائات مكافآت – دليل تنظيمي – دليل برامج) خاصة بكل مرآكز الشباب . ٢- وان تقسيم العمل بمرآكز الشباب لا يتم طبقاً للتخصصات العلمية ويتم أقدمية التعيين للعاملين، ولا تراعى فيه الدورات التدريبية والخبرات السابقة للعاملين . ٣- لا توجد مصادر للتمويل الذاتي بمرآكز الشباب. ٤- ولا تصل الاعانات من مجلس القومى للشباب فى الوقت المناسب. ٥- والنقص الواضح فى عدد الإخصائيين وأفراد الامن والعمال بمرآكز الشباب.

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١٠	مدحت إبراهيم حسن إبراهيم (٢٠٠٥) (٨٥)	تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب بجمهورية مصر العربية	١- التعرف على تأثير الخصائص التنظيمية على الأداء الإداري بوزارة الشباب بجمهورية مصر العربية. ٢- نوع الهيكل التنظيمي بوزارة الشباب (عضوي أو ميكانيكي) ومدى تناسبه مع نوع البيئة الإدارية الداخلية (متغير أو مستقرة).	استخدم الدارس المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي	٢١٠ مدير من الإدارات العليا.	إستمارة استبيان	١- عدم وجود تأثير بين نوع الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء في ظل البيئة المتغيرة حيث يرتفع أو ينخفض مستوى الأداء بغض النظر عن نوع الهيكل في ظل البيئة المتغيرة. ٢- وجود تأثير قوي بين التغير البيئي ومستوى الأداء حيث أنه كلما ارتفعت درجة التغير في البيئة ينخفض مستوى الأداء وكلما اتجهت البيئة للاستقرار وانخفاض التغير ارتفع مستوى الأداء.

تابع جدول رقم (١)

يوضح الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١١	محمد متولي عفيفي (١٩٩٩) (٨١)	التوصيف الوظيفي للعاملين بمراكز الشباب بجمهورية مصر العربية	استهدفت الدراسة التعرف على التوصيف الوظيفي للعاملين بمراكز الشباب بجمهورية مصر العربية	المنهج الوصفي	عينه قوامها (٤٦٠) من العاملين بمراكز شباب المدن مثلوا (٥٠) مركزاً للشباب وقد اقتصررت الدراسة على الوظائف الفنية التخصصية كانت (١٠) وظائف مدير مركز الشباب، المشرف الرياضي، المشرف الاجتماعي، المشرف الثقافي، المدرب الرياضي، مدرب الموسيقى، مدرب الفنون التشكيلية، أمين المكتبة.	استخدم الاستبيان	اشتمل على بعدين أساسيين هما واجبات ومسؤوليات الوظيفة، متطلبات شاغل الوظيفة. توصلت الدراسة إلى اقتراح عشر نماذج للتوصيف الوظيفي للوظائف العشرة.

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١٢	هاني أحمد الناظر (٢٠٠٠م) (١٠١)	المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مراكز الشباب	استهدفت الدراسة التعرف على المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والمرتبطة بالأهداف والميزانيات والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار	المنهج الوصفي بالدراسة المسحية	عينة قوامها (٦١) مدير مراكز الشباب	استخدم الاستبيان لجمع البيانات	١-عدم توزيع العمال على مراكز الشباب بعدالة ولا يتواجد بالمركز مشرف مختص لكل نشاط على حدة. ٢-تعديل اللائحة الخاصة بمراكز الشباب وقانون الهيئات بما يتناسب مع الواقع.

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١٣	وفاء عبد الكريم (٢٠٠٠) (١٠٥)	دراسة تحليلية لمشكلات العمل الإداري بمراكز الشباب	١- التعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط من تحقيق أهدافه وسياساته وبرامجه التي تعمل على تحقيق أهداف مراكز شباب المدن. ٢- التعرف على المشكلات التي تواجه التنظيم وما يرتبط به من هيكل تنظيمي. ٣- التعرف على المشكلات التي تواجه التوجيه والرقابة.	المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي).	العينة الاولى: وشملت مديري مراكز الشباب المدن بجمهورية مصر العربية (٢٧٧) مركز العينة الثانية: وشملت القيادات الادارية بوزرة الشباب (٢٦)	تحليل اللوائح والقوانين الصادرة من المجلس الأعلى للشباب والرياضة - والمقابلة الشخصية - الاستبيان	١- توجد أهداف واضحة ومحددة لمراكز الشباب. ٢- التمويل الذاتي غير كافي لأنشطة مراكز الشباب. ٣- عدم وجود معايير قياس لتحقيق الأهداف بمراكز الشباب. ٤- الدعم الحكومي لا يناسب الإنشاءات والتجهيزات. ٥- الأهداف بمراكز الشباب غير قابلة للتعديل والتغير وفقاً للظروف الطائفة. ٦- الإعانات المقررة غير مناسبة لمراكز الشباب. ٧- عدم تناسب العمالة مع حجم النشاط بمراكز الشباب. ٨- عدم وجود فصل في الاختصاصات بين العاملين بمراكز الشباب. ٩- الاعتبارات الشخصية لا تلغى أثناء تقدير الحوافز بمراكز الشباب. ١٠- عدم توفير الاعتمادات المالية للحوافز بمراكز الشباب. ١١- عدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بين العاملين بمراكز الشباب. ١٢- عدم تطوير أساليب الرقابة مع تطوير أساليب ونظم العمل بمراكز الشباب. ١٣- الكوادر الرقابية غير مؤهلة لطبيعة العمل بمراكز الشباب للقيام بالرقابة السليمة.

تابع جدول رقم (١)

الدراسات العربية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١٤	أحلام أحمد عطية عبد الله الدرويش (٢٠٠٧) (٤)	دراسة تحليلية لواقع مشكلات العمل الإداري بمراكز الشباب بدولة الكويت	١- التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم والتوجيه والرقابة ٢- التعرف على المشكلات التي تواجه الأعضاء المستفيدين من مراكز الشباب قيد البحث	المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي)	العينة الأولى: وتمثل المسؤولين و المشرفين علي مراكز الشباب قيد بحث الإدارة العليا وعددهم (٢٢) والإدارة التنفيذية (٧٨) العينة الثاني: مستفيدين مراكز الشباب عدد (٣٦٦)	الملاحظة العلمية - المقابلة الشخصية - تحليل الوثائق والسجلات والمراجع المرتبطة باللغة العربية والأجنبية	١- توجد أهداف محددة وواضحة لمراكز الشباب بدولة الكويت ٢- يتم توزيع المهام على الأفراد العاملين بمراكز الشباب حسب الأهواء والميول الشخصية ٣- يراعى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ٤- يتم الصرف على النشاط وفقاً للخطة المعتمدة

جدول رقم (٢)

الدراسات الأجنبية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١٥	ارمسترونج (Armstrong) (١٩٩٩) (١١٠)	تطوير نموذج لتقويم الأداء المثالي في المراكز الرياضية بكندا	استهدفت الدراسة تطوير نموذج لتقويم الأداء المثالي في المراكز الرياضية بكندا بالنسبة للمشرفين والمدرّبين على الأنشطة الرياضية	استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي	وقد شملت عينة الدراسة (٥٠) مدير مركز رياضي. (١٣٠) مشرفا رياضيا .	-إستمارة استبيان -مقابلة الشخصية -تحليل الوثائق	١- عدم إبراز أهمية وجود نظام الرقابة المستمرة على تنفيذ أوجه النشاط الرياضي. ٢- أهم عناصر التقدم حصول المديرين والمشرفين على دورات صقل بصفة مستمرة كلفي مجال تخصصه
١٦	إبليجات Applegate (١٩٩٤) (١٠٩)	الأثر الاقتصادي لمراكز النشاطات الرياضية التابعة لجامعة شمال كارولينا بتشابل	التعرف على الأثر الاقتصادي في عملية اختيار الأفراد للأنشطة التي يمارسونها في مراكز النشاطات الرياضية بجامعة كارولينا	المنهج الوصفي المسحي	لعينة قوامها (٤٥٠) فرداً من الممارسين للأنشطة، (٣٠) من المشرفين على الأنشطة	الاستبيان كأداة لجمع البيانات	١- أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى اقتصادي مرتفع يمارسون (تنس) أرضي - اسكواش - بلياردو - سباحة) ٢- كل من يشتركون فيها يتمتعون بمزايا عديدة يقدمها لهم المركز من أدوات حديثة وأماكن ممارسة على مستوى عالٍ.

تابع جدول رقم (٢)

الدراسات الأجنبية

م	اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	الإجراءات			أهم النتائج
				المنهج المستخدم	عينة الدراسة	أدوات جمع البيانات	
١٧	نجوليون بيرنزاندي (NjuulionBernzand) (٢٠٠٠) (١٢١)	التطوير التنظيمي في إطار الضبط الهيكلي بأفريقيادور ومسؤولية المستشارين	التعرف على مدى فاعلية المستشارين مسؤولين ووالاء للتغيير، وتحديد أبرز المشكلات التي تقف عائقاً أمام نجاح جهودهم في التطوير التنظيمي في ظل الثقافة الهيكلية والاجتماعية في الدول الافريقية	استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي	وقد شملت عينة الدراسة (٥٠) مفردة، شملت وزراء في حكومة الكاميرون، إضافة إلى إستجابات مختلفة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة العمل الدولية والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي	إستمارة استبيان مقابلة الشخصية	١- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات التي تقلل من فاعلية مستشاري التطوير التنظيمي ٢- قصور التقنيات والمعدات الإدارية المستخدمة في التدريب، ٣- وقلة البرامج التدريبية المخصصة لمتخذي القرار بصفة خاصة وفعاليات التطوير التنظيمي بشكل عام
١٨	كيكين - شو- هوى - (Chechen- sue- hui) (٢٠١٠) (١١٣)	كيفية أن إدارة المعرفة المعرفة تتوسط العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي	كيف أن إدارة المعرفة تساعد قدرة الهيكل التنظيمية على التعامل مع حالة عدم اليقين المحدودة	استخدم الباحث المنهج الوصفي.	لقد تم تحليل البيانات للمدربين التنفيذيين من ١٦١ شركة	- إستمارة استبيان - تحليل الوثائق والسجلات	١- وجود قصور بالهيكل التنظيمي ٢- عدم تحديد الدقيق للإختصاصات الوظيفية للعاملين

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

من خلال تحليل الدراسات السابقة يتم استخلاص أهم النتائج التالية

من حيث العينة :

استخدمت بعض الدراسات عينات من المديرين و الإداريين و المشرفين و العاملين بمراكز الشباب المختلفة وقد استفاد الباحث من تصنيف مجتمع الدراسة وكيفية إختيار عينة الخبراء الاكاديمية.

من حيث المنهج المستخدم والأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي وطرق إعداد وتصميم استمارة الاستبيان مما افاد الباحث في تصميم محاور وعبارات الإستبيان في صورتها المبدئية .

من حيث إجراءات الدراسة :

اعتمد الدراسات على خطوات معينة لتحديد الإجراءات اللازم توافرها من إجراءات الدراسة مما افاد الباحث في معرفة أهم الخطوات التي يجب اتباعها عينة " معوقات عملية التنظيم بمراكز الشباب بمحافظة أربيل باقليم كردستان العراق".

من حيث النتائج :

التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والاسترشاد بها في مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الحالية وكان من أهم النتائج :

- ضرورة التطوير الإداري بمراكز الشباب.
- تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة رعاية الشباب.
- تحديد الواجبات والمسؤوليات المستويات الإدارية المختلفة.
- التعرف على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الإداري .
- التعرف على وسائل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.