

9- التطوير الإداري:

9-1. مفهوم التطوير الإداري

احتل الإصلاح والتطوير الإداري مكانا بارزا في أدبيات ودراسات الإدارة العامة، وشغل حيزا كبيرا من فكر العلماء، والدارسين والباحثين، ونال أيضا كثيرا من اهتمام خاصة في مجال الإدارة الرياضية وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع في معالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري الرياضي بالإضافة إلى أن نجاحه يضمن تنفيذ برامج التنمية بكفاءة وفعالية. ومن الملاحظ أن الجهاز الإداري في النوادي الرياضية عموما والمحترفة خصوصا، يعاني من أمراض مستفحلة تتمثل في: ضعف الجهاز في الأعمال الموكلة إليه، وانخفاض كفاءته، ونتيجة لذلك أصبح هناك حتمية وضرورة ملحة للقيام بتطوير هذا الجهاز وإصلاحه ليتمكن من القيام بمهامه.

ونظرا لما يمر به حقل الإدارة العامة من تطورات متلاحقة نتيجة لتطورات العالمية في النظم السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والرياضية لذا يكون من الطبيعي أن تظهر الحاجة لتحقيق تطوير في النظم الإدارية الرياضية، بما يلائم تلك التغيرات والتطورات.

وهنا تظهر الحاجة لوضع برامج إصلاح، وتطوير الأجهزة والنظم الإدارية بما يجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات الجديدة (أحمد رشيد: 1994، ص1)

9-1-1. تعريف التطوير الإداري:

تعرف عملية التطوير الإداري بأنها: العملية الإدارية المصممة لتنسيق العلاقات بين الجهاز الإداري الرياضي والشرائح المعنية في المجتمع أو المصممة لتنسيق العلاقات بداخل الجهاز الإداري نفسه (gera LE caiden: 1970, p8)

وهنا يمكن القول بان هذا المفهوم اخذ بعين الاعتبار، تغييرات طلبات الجمهور في حد ذاتها، ينبغي أن تعتمد كأهداف مشروعة لأجهزة النادي الإدارية ولكن قد يؤخذ على نفس المفهوم بأنه لم يعطي ولم يتضمن إيضاحات كافية عن الجوانب الفنية الإدارية للعملية التطويرية بداخل الجهاز الإداري نفسه، وبالطبع أن ذلك يشكل نقصا في المفهوم بالنسبة للواقع العلمي لعملية التطوير الإداري.

وانتهى المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية المنعقد في مدريد بإسبانيا عام 1956 إلى تعريف التطوير الإداري باعتباره من الناحية التطبيقية: سلسلة من عمليات التحسين التي تجرى على الجهاز التنفيذي، ابتداء من إعادة تنظيم هيكل الإدارة إلى التغييرات في أساليب العمل بالمصالح والوزارات.

من ناحية أخرى فقد عرف التطوير الإداري بأنه: إحداث تغييرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية وفي كل من يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية، واجتماعية وسياسية، ورياضية، ومن ثم فإن التطوير ليس مجرد تحسينات في التقنية الإدارية بقدر ما هو تغييرات في فلسفة ومناخ الإدارة (علي السلمي: 1988، ص 309).

9-2. المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري:

هناك مصطلحات تتداخل مع مفهوم التطوير الإداري وهي:

الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، التطوير التنظيمي، السلوك التنظيمي وتدل التجارب المستسقة من الدول النامية عامة والدول العربية خاصة على أن هناك خلط بين مفهوم التطوير الإداري وتلك المفاهيم.

ومن ثم يتعرض الباحث لتعريف تلك المصطلحات لإزالة ذلك الخلط على النحو التالي:

✓ الإصلاح الإداري:

عملية هادفة ومخططة ومرسومة هدفها يتحرك دائما مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها (آل سعود، سعود بن عبد الله: 2007، ص 178).

ويرى البعض إن الإصلاح الإداري يقترن بالنظرة المتأنية، والأسلوب التدريجي المرحلي لتنظيم جهاز الإدارة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث الواقع التغيير وأثاره (احمد رشيد: 1985، ص 1).

وينظر إلى الإصلاح الإداري على انه "المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات (المؤمن وآخرون: 1997، ص 52).

✓ التنمية الإدارية:

مصطلح التنمية الإدارية يقترن بالتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا والتنفيذية أي مستويات المديرين.

ورد في المعجم الإداري أن التنمية الإدارية هي: عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا، وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع (سمير، الشوبكي: 2006، ص 119)

وهناك من عرف التنمية الإدارية بأنها: استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل(فضل صباح، الفضلي: 1995، ص641)

فالتنمية تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطويرها وتقديمها في كافة النواحي الاجتماعية ومنها النواحي الإدارية(احمد رشيد: 1985، ص 9).

خامسا : التطوير التنظيمي:

الجهد الطويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة(أبو بكر، مصطفى محمود: 2001، ص 56).

ويعرفه وارن بينز بأنه الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة (الصيرفي، محمد: 2008 ص141).

هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والرياضية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذاً في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء(احمد، محمد حسن: 2007، ص 141).

ويمكن أن يعرف التطوير التنظيمي بأنه العملية التي تقوم بها المنشأة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنشأة(مختار، حسن محمد: 2010، ص49).

✓ السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في الإدارة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن إنتاجهم.

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في الإدارة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارستهم كأفراد ومجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة الإدارة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والإدارة في نفس الوقت(راوية حسن: 2002، ص05).

مما سبق يتضح للباحث أن مصطلح التطوير الإداري مصطلح اشمل واعم من المصطلحات السابقة فالتطوير الإداري مفهوم اشمل من الإصلاح الذي يمكن أن يكون إحدى الآليات المتاحة لتحقيق أهداف التطوير الإداري، كذلك فان مصطلح التطوير الإداري يتميز بمرونة اكبر مما يوحي به حيث انه يمثل العملية الإدارية العامة التي يمارسها رجل الإدارة في أي منظمة على أي مستوى.

فالإدارة تنقسم إلى عدة أنشطة مترابطة وغير مفصلة في الواقع العلمي، وكلها تعني بالنشاط التطويري، وهو: العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر في الإدارة فهو لذلك سمة أساسية في العملية الإدارية.

والعمل الإداري في النادي هو: عملية التطوير تستهدف الوصول إلى الأحسن وعلاج المشكلات وليس مجرد المحافظة على سير الأمور كما هي.

9-3. أهداف التطوير الإداري:

قد تختلف أهداف برامج التطوير الإداري باختلاف مشاكل وظروف الإدارات الرياضية التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب تكون هذه الأهداف كما يشير إليه حسب الآتي:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويش في إدارة رياضية.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية وبالتالي زيادة الانتماء للمنظمة الإدارية الرياضية وأهدافها.
- إيجاد علاقة متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن فريق.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل الإدارة النادي الرياضي.
- تطوير المفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة الرياضية(مشهور:2010، ص47).
- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا بإدارة النوادي الرياضية.
- تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة(ريم بنت عمر: 2013، ص28).

9-4. أهمية التطوير الإداري: تكمن أهمية التطوير الإداري في النوادي من خلال ما يلي:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين داخل إدارة النادي.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط ضعف إدارة النادي الرياضي.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكافل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

ويستنتج الباحث أن التطوير الإداري يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، والرياضية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر في الإدارة الرياضية من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه إدارة النادي مستقبلا.

9-5. دواعي التطوير الإداري:

أن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف إدارة النادي الرياضي على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري الرياضي(آل زاهر: 1992، ص82).

بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري منها:

✓ تضخم الجهاز الإداري: أن تعدد وظائف الإدارة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع، أدبالي تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الإداري للنادي الرياضي، وبالتالي تسعى إدارة النوادي على اختلاف مواقعها من درجة التطور إلى إيجاد وسائل كفيلة برفع مستوى أداء إدارتها حتى يمكن أن تكون في وضع يمكنها من مواجهة الحاجات الجديدة.

✓ عدم الرضا عن أداء الإداري بالنادي الرياضي: أن عدم الرضا سواء كان من قبل القيادات العليا (وزارة شباب والرياضة) أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كما، أو عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعا.

بمعنى يمكن أن يكون أداء الجهاز الإداري منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة، أما من الناحية النوعية فالمقصود هو سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الإداري.

والمعيار الذي يقارن به أداء الجهاز الإداري في الدول النامية يأتي من اتجاهين هما:

الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف (ريم بنت عمر: 2013، ص30).

الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة الرياضية في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الإداريين.

✓ الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية: أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير، فمثلا عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري بالنادي الرياضييون خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة الرياضية على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات.

✓ ضعف القيادات في الإدارة الرياضية: ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف الإدارية بالنادي لا تتوفر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني أو النفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة لذلك فان سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.

✓ المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية: حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تتصدر دعوات التطوير الإداري.

✓ الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية: حيث كان لهذه الحروب اثر سلبية على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وبالتالي قامت الدول بتغيير واستحداث أساليب جديدة، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالبا ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب