

تغييرا وتبدلا في الهياكل والأنظمة والإجراءات وهو ما يسمى بالإصلاح والتطوير الإداري

✓ تخلف الأجهزة الإدارية في إدارة النوادي الرياضية: حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تناسب متطلبات البيئة والأهداف التنموية الحديثة وما يدفع إدارة النادي على إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي(ريم بنت عمر: 2013، ص31).

✓ زيادة تأكيد على العقلانية في المجال الإداري: أن انتشار وتقدم العقلانية في الإدارة الرياضية والتزايد المستمر في السلع والخدمات والتناقص الحاصل، بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة كل هذا يتطلب التفكير بعقلانية في كيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر التطوير كأسلوب علمي يفي بهذا الغرض.

في حين يرى الباحث أن عملية التطوير الإداري أصبحت ضرورة لا بد من التعامل معها حتى ولو لم تكن هناك مشكلة معينة، فلا داعي لحدوث مشكلة لكي تقوم المنظمة بالتطوير، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ الإدارة الرياضية أداء الإدارات الرياضية الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها وأجهزتها وإجراءاتها من أجل الوصول إلى مستويات أفضل في الأداء والى مستويات أفضل من التي كانت عليها.

9-6. مسؤولية التطوير الإداري:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي أما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارج أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى الإدارة هنا أن تحدد دورها في التطوير ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير(حسين فايز: 2009، ص171).

من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل وهي:

أولاً: الإدارة العليا: وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر، مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه وقد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة الرياضية، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة وإجراءات العمل.

ثانيا: المشاركة: حيث تقوم الإدارة الرياضية بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

ثالثا: التفويض: تقوم الإدارة الرياضية هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في الإدارة لتحديد معالم التطوير المناسبة وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب (حسين فايز: 2009، ص171-173).

ويرى الباحث أن عملية التطوير الإداري لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل أن نجاح عملية التطوير الإداري يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به وكذلك المشاركة في حل المشكلات وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل إنجاز عملية التطوير الإداري.

9-7. مقومات التطوير الإداري:

- توفر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري: ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة إدارية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط الإدارية للنادي الرياضي.

- التخطيط السليم للتطوير الإداري: وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

- ارتباط التطوير الإداري بالبيئة: أن أول خطوات التطوير الإداري بالنادي هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

- الاستمرارية في عملية التطوير الإداري بالنادي: بمعنى لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقا.

- الشمولية في عملية التطوير الإداري بالنادي: بمعنى النظرة الشمولية ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية(آل زاهر علي: 2000، ص34).

9-8. الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:

أن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض هذه الأنشطة هي التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية: (مشهور: 2010، ص49).

أولا: التدريب الإداري:

دور التدريب في التطوير الإداري بالنادي: أن للتدريب الإداري دورا كبيرا في عملية التطوير هذا الدور هو كالاتي:

- لكي يكون لتدريب أثرا فعال في التنمية والتطوير الإداري بالنادي فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسرا لكافة الأجهزة والوزارات.

- لا بد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية لما له أثر ايجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب

- لا بد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل، التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة، التدريب الذاتي، التعريف بالبيئة وظروف العمل، معرفة الفجوة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظرة شمولية ومستمرة (آل زاهر: 2000، ص106).

ثانيا: الاستشارات الإدارية:

أهميتها: تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها العديد من المشكلات سواء مشكلات في التنظيم أو الإجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الإدارية حيث يتولى مهمة إجراء الدراسات للتعرف على المشكلات التي قد تواجه الإدارة، وتقديم الحلول المناسبة لحلها مما يؤدي إلى تقدم الإدارة وتطورها(امل عصفور:2008، ص71).

دور الاستشارات في التطوير الإداري: أن عملية الاستشارة عملية مستمرة وبالتالي فان لها دور كبير في مجال التطوير الإداري ويتمثل في الآتي:

- التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.

- الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.

- أن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضا وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل

- الاستشارة تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة

- تزداد أهمية الاستشارة عن طريق تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الإداري حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي مباشرة (آل الزاهر: 2000، ص112).

ثالثاً: البحوث الإدارية: أن للبحوث الإدارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري بالنادي وذلك برجه لعدة اعتبارات منها:

- تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه.

- تعتبر الأبحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على تنمية المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.

- أن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل استراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري بالنادي.

- أن المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري بالنادي.

9-9. الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة:

أن الإدارة الرياضية المعاصرة تستطيع أن تتجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وذلك عندما توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج، هذه الدعائم هي: الجانب التشريعي، الجانب التنظيمي، الجانب البشري، الجانب المالي.

أولاً: الجانب التشريعي:

يرى البعض من الكتاب أن من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة واللوائح وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات وذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات والقوانين لذلك فإن من المتطلبات الأساسية للتطوير الإداري هو مراجعة القوانين وإصدار القوانين الجديدة أي الخوض في إجراءات تشريعية طويلة لذلك لا بد على مسؤولي التطوير أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي:

- التقرير هل من الصائب تشريعياً تعديل المجالات التقليدية في القانون لتسهيل جهود الإصلاح والتطوير

- التحديد هل القانون يعتبر أداة للإصلاح والتطوير الإداري.

- تحديد الظروف التي تجعل للقانون أداة مفيدة لعملية التطوير.

- عدم المبالغة في مراجعة وإصدار القوانين التي تجري بصورة موازية لا أهداف التطوير الإداري حتى لا ينظر على أنه أداة للتحديث (آل زاهر: 2000، ص93).

- عدم الاهتمام بمضمون ومحتوى العمل الإداري اهتماما واقعيًا

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث أن الأنظمة والتشريعات سلاح ذو حدين، حيث أنها أداة فعالة في عملية التطوير الإداري إذا أحسن وضعها واستغلالها، في حين إذا كانت صياغتها غير دقيقة فإنها سوف تؤدي إلى استفحال المشاكل الإدارية.

ثانياً: الجانب التنظيمي

إن الجانب التنظيمي يعتبر من الجوانب الداعمة لجهود التطوير الإداري، حيث إن هذا الجانب يركز على تطوير الإدارة بما فيها من إدارات وأقسام حتى تتمكن من خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والتطوير الإداري.

وتتبع أهمية التنظيم من خلال الوسائل الأساسية لتطوير الإدارة ومن هذه الوسائل:

- إبراز فكرة النظام الفعال: من خلال تحقيق التوفيق بين أهداف العاملين الخاصة والأهداف العامة للمنظمة

واتخاذ القرارات في التعامل مع مشكلات الأفراد بأسلوب ومنهج علمي.

- إيجاد التوافق بين مصالح الإدارة العليا ومصالح المنظمة: بمعنى إذا لم يكن هناك تنسيق مسبق من قبل الأجهزة المسؤولة عن التطوير فإن جهود التطوير سوف تتعثر مما يسبب الكثير من المشاكل الإدارية المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال التوافق بين أهداف المسؤولين في الإدارة العليا والعاملين من جهة وأهداف النادي من جهة أخرى.

- توصيف وتقييم الأعمال: من فوائد عملية التقييم والتوصيف تحديد الأعمال وعدد شاغليها مما يؤدي على زيادة القدرة على توزيع الأعمال بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.

- توافر نظام سليم للمعلومات: مما يساعد على زيادة درجة الدقة والموضوعية خصوصاً فيما يتعلق بعمليات التخطيط والرقابة مما يؤدي إلى تطوير الجهاز الإداري.

ثالثاً: الجانب البشري:

يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة لتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية وما لها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري بالنادي.

رابعاً: الجانب المالي:

إن الاهتمام بتطوير الجانب المالي هو الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة لأنه لا بد أن تتسع الجوانب المالية حتى تتمكن الإدارة من إدخال التطوير المطلوب واستمراره، بمعنى أنه إذا توفر نظام صالح متطور للميزانية ونظم فعالة للمراجعة فإن ذلك يؤثر إيجابياً على أساليب التطوير الإداري (آل زاهر: 2000، ص100).

9-10. شروط نجاح التطوير الإداري ومجالاته:

لكي يحقق التطوير الإداري أهدافه المرجوة فلا بد من توافر شروط معينة لتحقيق هذا النجاح كما يلي:

- تطوير أنماط تعامل وعلاقات وتفاعل الأجهزة الإدارية للنادي مع المتعاملين معه.
 - الأخذ بمداخل وأساليب التطوير الإداري الحديثة (أحمد صقر عاشور: 1995، ص، 78-79).
 - إعادة تنظيم الجهاز الإداري للنادي بما يتفق وأهدافه الجديدة كذلك إعادة النظر في القوانين والأنظمة التي تنظم الأبعاد المختلفة للإدارة.
 - تخطيط التطوير الإداري والمواءمة دائماً بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
 - انتقاء القادة الإداريين من العناصر التي تؤمن بالأهداف الجديدة والتي تؤمن بالتطوير وتأمين هذه القيادات وتشجيعها وتميئتها بالتدريب ومنحها الثقة اللازمة والاستقرار الكافي لتحفيزها على العمل والإنتاج ولحثها على الإبداع والابتكار.
 - وجود فلسفة واضحة للعمل الإداري باعتباره الإدارة المتبنية للتطوير الإداري ستعتمد آليات السوق في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وشمول لاهتمامات وتقبل حقائق السوق والمنافسة تتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارهما السبيل الوحيد للبقاء (علي منصور: 1999، ص 92).
- وتتحدد المجالات التي تخضع للتطوير الإداري في العناصر التالية:
- **مستوى الأفراد:** تحديد احتياجاتهم التدريبية والشخصية بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.
 - **مستوى التنظيم الداخلي:** لا بد أن تشمل العملية التطويرية محاولة التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لحاجات العمل، والتعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص سليم، ومن ثم اقتراح التوصيات الملائمة التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام.