

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

- التنمية الإدارية
- مفهوم التنمية الإدارية
- أهمية التنمية الإدارية
- أهداف التنمية الإدارية
- أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية
- عناصر التنمية الإدارية
- أساليب التنمية الإدارية
- مرتكزات التنمية الإدارية
- تقويم فعالية التنمية الإدارية
- المعوقات التي تواجه عملية التنمية الإدارية
- خطوات تصميم برامج التنمية الإدارية
- الجوانب الموضوعية لعملية التحسين
- التحسين المستمر وزيادة القيمة
- بناء فريق التحسين
- خصائص الفريق الفعال
- دور التحسين في رفع كفاءة أداء القيادات
- التحسين وبناء مزيج من المهارات الأساسية للقيادة
- مراحل بناء الفريق
- تنظيم الفريق
- المعطيات المعضدة لديناميكية فريق التحسين
- تعريف الأداء
- تحسين الأداء
- مفهوم تحسين الأداء
- خطوات عملية تحسين الأداء
- دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء
- أهمية الأداء وإدارته

ثانياً: الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات العربية
- ثانياً: الدراسات الأجنبية
- التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

التنمية الإدارية:

مقدمة:

يتميز العصر الحديث بسمات مهمة من أبرزها السعي المتواصل للدول إلى تحسين المستويات المعيشية لمواطنيها من خلال محاولة تحقيق معدلات نمو متزايدة في جميع مجالات الحياة، فهي تضع الخطط والبرامج والسياسات وتبذل جهوداً مكثفة لتوفير كافة ما تحتاجه هذه العملية الواسعة من أموال ومعدات وتكنولوجيا ولكن جميع هذه الجهود لا يمكن لها أن تحقق الأهداف المنتقاة منها ما لم يتم تنمية العنصر البشري فالإنسان هو الضمان الوحيد لبعث الحياة في كافة المجالات وهو العنصر الحاكم والقوة المحركة لجميع سياسات وبرامج الأنشطة وأصبح تقدم الدول ورفاهيتها (السياسة – الاجتماعية – الاقتصادية – الرياضية – العلمية) يقاس بما تملكه من ثروات بشرية قومية ولذا الدول في جميع مؤسساتها بعملية التنمية.

(125 :24)

يذكر قيس المؤمن وآخرون (1997م): بأن التنمية مفهوم عام تعني عملية التحويل من حالة إلى حالة أخرى وهي تعني من التطوير أو الفعل التطويري بمختلف أشكاله فالتنمية في حد ذاتها هي عملية تطوير تؤدي إلى رفع مستوى المجتمع بمختلف جوانبه من مستوى أدنى نسبياً إلى مستوى أعلى نسبياً. (63 :17)

وعرفها حسن شحاتة (2001م): بأن التنمية الإدارية تعني التحسن في المقدرة الإدارية وتعني المقدرة الإدارية والمقدرة على اتخاذ القرارات والاتصال والقيادة والمقدرة على الاتصال والمقدرة على القيادة. (29 :271)

ويضيف جمال محمد علي (2008م): بأنها هي العملية المخططة لتغيير ظروف وأساليب الأداء من خلال الاختيار العلمي للمديرين وإعدادهم وتدريبهم لتولي أعباء الوظائف الإدارية وموالاتهم بالإشراف والتوجيه والتنقيف بشكل متكامل وحفزهم للوصول لمستويات عالية من الأداء. (24 :137)

مفهوم التنمية الإدارية:

التنمية عملية متعددة الأبعاد وتتضمن إجراء تغييرات جذرية في الهياكل الاجتماعية والسلوكية والثقافية والنظم السياسية والإدارية جنباً إلى جنب مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي وذلك على المستوى القومي وينطبق ذلك التغيير على مستوى الهيئات الرياضية وغير الرياضية. (22: 126)

ويرى علماء الاجتماع أن التنمية هي عملية تغيير شاملة للجوانب الاجتماعية (الأفكار والعادات والقيم والاتجاهات والتقاليد) السائدة في جميع مؤسسات المجتمع. (22: 127)

ويرى إبراهيم درويش (1996م): أن مفهوم التنمية الإدارية يعد من المفاهيم المستحدثة في الإدارة العامة حيث نشأ مع تطور وظيفة الدولة في مطلع القرن العشرين وتطور دور كل من الإدارة والتنظيم وتطور وظائف التنظيم الإداري في مختلف المجتمعات. (1: 1)

وتوضح آمال فاروق السيد (2004م): أن التنمية طرحت نفسها في النصف الأخير من القرن العشرين كقضية حضارية جذبت هم العلماء والباحثين ورجال السياسة والاقتصاد والاجتماع والتربية بهدف فهم ظاهرة التخلف وتحليل مظاهر وأسباب التفاوت بين المجتمعات المتقدمة والنامية والإنسان باعتباره طاقة كامنة إذا ما أحسن الكشف عنها واستثمارها يصبح قوة فعالة وإذا ما وجهت هذه القوة توجيهاً صحيحاً أصبحت وسيلة لتحقيق غاية والمقصود بهذه الغاية هي التنمية التي تسعى الدول جاهدة للوصول إليها. (16: 2)

ومن خلال العرض السابق لمفهوم التنمية يتضح أن:

- 1- هو مفهوم معنوي لعملية ديناميكية تستهدف تطوير المجتمع بشكل شامل.
- 2- ترتبط عملية التنمية بتوجيه الموارد والطاقات المتاحة لتحقيق الاستغلال الأقصى والأمثل لها.
- 3- تسعى التنمية إلى تحقيق التطوير والرفاهية للمجتمع.
- 4- تعتمد عملية التنمية على سلسلة متصلة من المتغيرات في المجتمع تهدف في محصلاتها النهائية إلى الوصول إلى تغيير شامل للمجتمع باتجاه رفع كفاءته وفاعليته الأدائية.
- 5- تعتمد التنمية بشكل أساسي على جهود الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية بصورة مجتمعة في تحقيق النمو والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية. (24: 132)

أهمية التنمية الإدارية:

ويوضح خليل محمد الشماع (1999) أهمية التنمية الإدارية فيما يلي:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة إذ أن تطوير مهارات الأفراد في أدائهم لأعمالهم يؤدي إلى رفع قدراتهم في الأعمال المناطة إليهم ويؤدي ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد وبالتالي للمنشأة ككل.
- تحقيق الأهداف العامة للمنشأة إضافة إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية كتقليل الإسراف في استخدام المواد أو تحسين الجودة أو تقليل حوادث العمل.
- تقليل عبء مهمة الإشراف بالنسبة للمدير، فتدرب الأفراد يؤدي إلى تطوير قدراتهم على أداء أعمالهم بكفاءة واتخاذهم للقرارات المتعلقة بها أي أنه يقلص من دور المدير في الإشراف على أداء الأفراد مما يتيح له المجال الاهتمام بالمهام الإدارية الأخرى.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وشعورهم بالانتماء للمنشأة بسبب ارتفاع كفاءتهم في أداء الأعمال.
- إتاحة الفرصة للأفراد وبخاصة من يشغل منهم المناصب الإدارية لزيادة الثقافة العامة وحسن الإطلاع وتوسيع الآفاق. (34: 412 – 413)

ويضيف صلاح الدين عبد الباقي (2005) أنه توجد أسباب أخرى تزيد من أهمية عملية التنمية الإدارية تتمثل في الآتي:

- 1- طبيعة الإعداد العلمي السابق لشاغل معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية.
- 2- طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية والظروف العائلية للمدير واتجاهاته بالمتغيرات المختلفة في هذه المجالات وتوضيح العلاقة فيما بينها وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية وهذا يمكن أن يتم عن طريق برامج منظمة في هذا المجال تكفل تنمية قدرات الشخص لكي يتعامل مع هذه المتغيرات بشكل سليم.
- 3- زيادة الدور الذي يقوم به شاغلي الوظائف المساعدة مثل شئون العاملين وزيادة درجة الإعداد المهني بالنسبة لشاغلي هذه الوظائف يلقي عبئاً على الوظائف الإدارية العليا المشرفة على هذه الوظائف سواء فيما يتعلق بعملية التخطيط لهذه الأعمال أو فيما يتعلق بعملية الرقابة أو غيرها وهو ما يتطلب إعداد شاغلي الوظائف الإدارية العليا للقيام بهذا الدور وذلك عن طريق برامج تنمية إدارية إلى خلق لغة مشتركة بين الطرفين.

4- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية فهناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء وخاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص والمشكلة الرئيسية هنا أن عملية إعداد المدير لكي يقوم بوظيفته على أكمل وجه تحتاج لوقت طويل وهو ما يعني ضرورة الإعداد المبكر في النقص لهذه الوظائف.

5- تقادم المعرفة فأنواع المعرفة التي كانت ملائمة لشغل الوظيفة الإدارية منذ خمسة أو عشر سنوات لا بد أن تختلف عن تلك الخاصة بالوقت الحالي للدرجة التي دعت البعض إلى أن يشبه المدير بالآلة وذلك فيما يتعلق بموضوع التقادم الإداري الذي أصبح ظاهرة واضحة في العصر الحالي حيث يستحدث العديد من النظم والأدوات المستحدثة. (45:12)

كما يشير جمال محمد علي (2008) إلى أن:

أهداف التنمية الإدارية:

تستهدف التنمية الإدارية في أي مجال من مجالات الحياة عامة والرياضة خاصة الآتي:

- 1- إدارة الموارد المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
- 2- تطوير البناء التنظيمي والهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية.
- 3- ترشيد وتطوير الأساليب والنظم الإدارية والمالية.
- 4- تطوير القوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل.
- 5- توفير وتأهيل القيادات المتخصصة في شتى ومستويات العمل.
- 6- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتطورة للعمل الإداري.
- 7- تنمية قدرات ومهارات العاملين وإكسابهم مزيد من الخبرات.
- 8- ربط سياسة التعليم والمؤسسات التنموية بالخطط في ضوء المتغيرات العصرية الحديثة. (22: 156 – 157)

كما يشير احمد ماهر (1996) إلى أن التنمية الإدارية تتضمن مجموعة من الأهداف المتنوعة والمتكاملة والتي تهدف إلى خلق جهاز إداري قادر على تحويل المدخلات إلى مخرجات والتي تمثل قيمة ما أسهمت به التنمية الإدارية في تحقيق أهداف التنمية القومية في صورة خدمات أو تغييرات في سلوك الأفراد لإشباع رغبات اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية في عدد من المستويات التالية:

المستوى العام:

- 1- الاهتمام بتطوير أهداف السياسة العامة وتطوير البناء التنظيمي للجهاز الإداري القائم وفقاً لما تتطلبه وظائف الدولة الجديدة والمتطورة.
- 2- ترشيد وتطوير النظم الإدارية بحيث تكون في خدمة التنمية القومية.
- 3- الإدراك الواعي لظروف البيئة المحيطة بالجهاز الإداري وما تسودها من قيم وعادات وتقاليد، وأخذها بنظر الاعتبار في تنفيذ خطة التنمية الإدارية.
- 4- توعية الرأي العام بأهمية دوره في تحقيق التنمية الإدارية عن طريق تأييده للتغيير المستهدف في خطة التنمية وعدم تصديق الإشاعات المغرضة والتصدي لها.

المستوى الخاص ومستوى المنظمة:

- 1- إحداث تغييرات جذرية في أفكار واتجاهات المنظمة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء العاملين وتحقيق الجودة الشاملة للأعمال.
- 2- تغيير أفكار واتجاهات العاملين وسلوكهم وبخاصة القيادات الإدارية التي تدرك قبل غيرها خطورة دورها في تحقيق التنمية القومية الشاملة.
- 3- إكساب الموظفين مفاهيم وأفكار جديدة في العمل الإداري وتنمية وتطوير ما لديهم من تلك الأفكار والمفاهيم.
- 4- توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور بما يساهم في رفع كفاءته وتنميته من مجارة العصر ومواكبة وظائف الدولة المتطورة.
- 5- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المجتمع الإداري وبخاصة العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين من أجل خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل الذي يدفع المجتمع إلى العمل برغبة وإخلاص.
- 6- وضع سياسة عامة وسليمة للأجور والمرتبات والحوافز تتناسب مع المستوى الاقتصادي والاجتماعي من جهة وكفاءة ومهارة العاملين من جهة أخرى. (7: 66)

أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية:

يشير صلاح الدين محمد عبد الباقي (2001) إلى أن أهمية التنمية الإدارية لم تبرز بصفة جوهرية إلا بعد الحرب العالمية الثانية، فالسنوات الخاصة بالتوسع السريع، والضمخ في

الأعمال بعد الحرب خلقت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء، بالإضافة إلى ذلك زاد الاهتمام بتوفير خلفاء لهؤلاء المديرين أي بعمليات الإحلال الإداري ولم تكن المشكلة سهلة في هذا المجال، إذا كانت هناك ندرة نسبية في المديرين الأكفاء الذين يمكن الاختيار من بينهم لشغل الوظائف القيادية، ومما زاد من تعقيد المشكلة كبر حجم المشروعات وتعقدها، الأمر الذي انعكس أثره على شيوع ظاهرة التخصص، ولقد كان التخصص الزائد مشكلة في حد ذاته إذ هو يعوق رجال الإدارة من أن تتوافر لديهم وجهة النظر الشاملة بمجريات الأمور، وتجعل من الصعب على هؤلاء المديرين أن يعالجوا أياً من المشكلات سوى ما تعلق منها بجوانب تخصصهم، وبديهي فإن هذه الظاهرة تعوق تقدم المشروع ونموه، ومواجهة هذه المشكلة، إنما يتم بتوفير برامج التنمية الإدارية لرجال الإدارة الحاليين المتوقع أن يكونوا مديريين في المستقبل. (45: 24)

كما يشير جمال محمد علي (2008):

عناصر عملية التنمية:

- 1- القدرة على التكيف مع الأحداث والإمكانيات أساس التنمية.
- 2- توجيه الموارد والطاقات المتاحة واستثمارها.
- 3- التغيير هو أساس التنمية.
- 4- التنمية تهدف إلى تحقيق التطور والتقدم والرفاهية.
- 5- عملية التنمية تعتمد على الجهد والعمل الجماعي.
- 6- العلم والبحث العلمي المصدر الرئيسي للتغيير.
- 7- التصدي الشامل للتخلف والتبعية.
- 8- بناء الإنسان ودعم ثقته بنفسه.
- 9- التنمية اكتشاف لموارد المجتمع المادية وتنميتها.
- 10- التنمية تعد التزاماً قومياً.
- 11- التنمية عملية ديمقراطية.
- 12- تحقيق الأمان الاجتماعي. (22: 128)

كما يوضح فخري مكي (1994) إلى أن:

عناصر التنمية الإدارية:

فبعضهم يحددها في العناصر الستة التالية:

- 1- التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.
- 2- الاختيار السليم للعاملين بالجهاز الإداري.
- 3- التدريب العلمي والعملية للعاملين على أساليب وطرق الإدارة الحديثة.
- 4- توفير الإشراف والتوجيه والحوافز المناسبة للعمل الإداري.
- 5- إتباع أساليب علمية لتقويم الأداء وتحديد مدى فاعلية الانجازات التي يحققها الموظفون.
- 6- توفير المناخ المناسب للعمل الإداري وتهيئة إمكانيات التنقيف المستمر للعاملين في هذا المجال. (58: 56)

ويحددها بعضهم الآخر في العناصر الأربعة التالية:

- 1- الاختيار العلمي السليم للأشخاص المؤهلين.
- 2- التدريب المنظم والمران العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية في المواقف العلمية.
- 3- التنقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية وإحاطته بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة في مجالات الإدارة المختلفة.
- 4- الإشراف والتوجيه للمديرين وتقويم أدائهم على أسس علمية سليمة. (58: 55 - 56)

ويحدد البعض الآخر التنمية الإدارية في العناصر الأربعة التالية:

- 1- وضع الأطر التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين الكيانات الجزئية الداخلية وتوجه جهودها لتحقيق الأهداف الكلية.
- 2- إثراء وتجديد وتنمية مهارات القوى العاملة بالقدر الذي يمكنها من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل ويحفزها على تنمية الميول والاتجاهات الإيجابية التي تحقق التعاون والتكامل المطلوب وتجعل المؤسسة كلاً موحداً منتمياً إلى حاضرة متطلعاً للزيادة فيه بكل ما توافر له من إمكانيات.
- 3- تبسيط أساليب العمل وإجراءاته وتكييفها إيجابياً مع الظروف والمتغيرات الوظيفية والبيئية بما يحقق المرونة اللازمة.
- 4- إخصاب مناخ العمل بابتداع سبل التأثير وتأمين نظم المشاركة الإيجابية بالقدر الذي يمكن من تحقيق التمازج بين الأهداف الكلية للتنظيم وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الجماعات العضوية والأفراد. (48: 39)

كما يوضح عبد الرحمن عبد الباقي عمر (1996):

أساليب التنمية الإدارية:

يرى العلماء أن هناك أساليب متعددة للتنمية الإدارية منها:

1- التدريب أثناء العمل:

وهذا الأسلوب قد يكون فعالاً في التنمية الإدارية وذلك من خلال الخبرة العقلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة.

2- دورية العمل:

ويتم ذلك عن طريق النقل من موقع إلى موقع آخر ويساعد ذلك على إكسابه مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة، ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالاً يجب أن يكون مدة بقاء المتدرب في الموقع الجديد مدة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة.

3- إسناد مهام خاصة:

وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري حيث يسند إلى المتدرب مهام وأعباء خاصة، ويترك له حرية معالجتها، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المتدرب في ضوء انجازه لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية.

4- المباريات الإدارية:

تعتبر المباريات الإدارية أسلوباً ديناميكياً للتدريب يقوم على فكرة إسناد بعض الأدوار لمجموعة من الأشخاص حيث تعكس هذه الأدوار موقف معين وتوضح التصرف الذي تم اتخاذه في هذا المجال.

5- دراسة الحالات العملية:

طبقاً لهذه المواقف تعرض مواقف ومشكلات معينة مديرون آخرون في مستويات مختلفة وتعرض الدراسة جوانب المواقف أو المشكلة التي واجهها هؤلاء المديرون وما حققوه من نجاح وما وقعوا فيه من أخطاء ويتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة والحل المناسب الذي يجب اتخاذه لحل المشكلة.

6- أسلوب المحاضرة:

وهو يعتبر من أقدم أساليب التنمية الإدارية ولا زال يستخدم حتى الوقت الحاضر على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المحاضر والمتدرب.

7- الإدارة المتعددة:

ويتم ذلك بتشكيل مجلس لإدارة مصغر يهدف تدريب أعضائه الذين يمثلون مديري المستقبل بتسليمهم القدرات والمهارات الإدارية التي تمكنهم من النهوض بالأعباء والمسئوليات الإدارية في المستقبل.

ويعطي المجلس الصغير سلطة مناقشة موضوعات ومشكلات معينة ويرفع توصياته بشأنها إلى مجلس الإدارة الرسمي لمناقشته واتخاذ قرار نهائي بشأنها، وعادة يتم تغيير أعضاء مجلس الإدارة المصغر سنوياً بطريقة الاقتراع.

8- طريقة الخبرة الإرشادية:

ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب وتنمية المرؤوسين بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل، وتتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل (واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة، عرض المشاكل التي يجب حلها). (50: 242: 247)

كما يشير طارق عبد الجليل إسماعيل (1996) إلى مرتكزات التنمية الإدارية:

الانفتاح والعالمية:

الانفتاح الفكري على مختلف التجارب العالمية والدولية لاستيعاب التجارب والنماذج الإدارية المتطورة وتطويعها لخدمة الواقع الاجتماعي والإداري.

الجودة الشاملة:

تجويد العمل الإداري وتبسيط الإجراءات أصبح ضرورة إستراتيجية لزيادة إشاعات الأفراد وتلبية احتياجاتهم من جهة ومن جهة ثانية فإن الجودة الشاملة تهتم أيضاً بزيادة كفاءة العاملين وتحقيق رغباتهم وزيادة حوافزهم.

ديمقراطية القرار:

توسيع نطاق الديمقراطية الإدارية وبخاصة في اتخاذ القرارات واختيار أنماط التغيير الإداري.

الموارد المالية والبشرية:

تنظيم جميع الطاقات الإدارية والمادية والبشرية وتركيز استخدامها لتحقيق أهداف التنمية الإدارية.

الشمول:

تأكيد الشمول والتكامل لأنشطة التنمية الإدارية لأن التركيز على أحدهما يفقد التنمية الإدارية تكاملها وتوازنها.

اختيار القيادات:

تأكيد الموضوعية في اختيار القيادات الإدارية في جميع المستويات وفقاً لمتطلبات الوظائف وظروف وطبيعة المنظمات بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية.

التغيير:

التسليم بأن لكل عمل معوقات ولكل تغيير مقاومة، ولما كانت التنمية الإدارية عملاً متغيراً فلا بد من أن يكون لها معوقات ومقاومة.

مشاركة الرأي:

توعية الرأي العام وتعبئته للمشاركة في تنفيذ خطة التنمية الإدارية عن طريق كسب تأييده وعدم تصديقه للإشاعات المغرضة ضد التغيير أو عدم الترويج لها. (46: 83)

تقويم فعالية التنمية الإدارية:-

بالرغم من اعتبار التنمية الإدارية استثمار في العنصر البشري ينتج عنه مكاسب للمنظمة وقدرتها على مواجهة التغيير وأحداثه إلا أنه لابد أن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال والجهود ستستثمر في تحقيق النتائج المرجوة وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية:

- أولاً: قياس ردود فعل المتدربين.
- ثانياً: قياس درجة التعلم.
- ثالثاً: قياس درجة التغيير في السلوك.
- رابعاً: قياس كفاءة المنظمة ككل. (104)

المعوقات التي تواجه عملية التنمية الإدارية:

تواجه عملية التنمية الإدارية مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تقلل من فاعليتها ومن أهم هذه المعوقات هي:

- 1- حصر المسؤولية الأساسية للتنمية الإدارية في موظفي التدريب دون إعطاء المسؤولية الأكبر للمديرين.
- 2- وجود نقص كبير في عملية تدريب المدربين.
- 3- الإهمال والتقصير في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4- إعطاء الأهمية الأكبر لعملية الاختيار الجيد بدلا من الاهتمام بعملية التدريب والتنمية الإدارية.
- 5- افتقار عملية التخطيط للتنمية الإدارية على عقد الدورات التدريبية دون الاهتمام بمراحل العملية التدريبية كاملة.
- 6- زيادة الاهتمام بشخصية المدير وهذا الأمر يعتبر خارج عملية التنمية الإدارية.
- 7- الانشغال والاستغراق بوسائل التدريب ووصفها للمتدربين دون التركيز على مدي الارتباط بين هذه الوسائل واحتياجاتهم.

- 8- التطابق التام في برامج التنمية الإدارية وعدم إدراك أن لكل فرد احتياجات لكن لا تتماثل في برامج التنمية الإدارية.
- 9- عدم إتباع الأساليب العملية في عقد برامج التنمية الإدارية.
- 10- عدم إتاحة الفرصة من قبل المنظمات للمتدربين لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها من برامج التدريب والتنمية الإدارية ويرى عبد الرحمن يتشوري أن من أهم أهداف التنمية الإدارية ما يلي:

1- تجنب التقادم الإداري:

من خلال تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين والتجديد في طرق العمل وأدوات وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

2- تخطيط عملية الإحلال:

حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقي للمراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة والإحلال يكون إما بسبب الترقية أو الفصل أو الاستقالة أو بلوغ سن التقاعد أو غير ذلك من الأسباب.

3- إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:

حيث تحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز الأعلى والشعور بالإنجاز (92: 33)

كما يوضح جمال محمد على (2008) أن:

تصميم برامج التنمية الإدارية:

تشير عملية تصميم البرامج في المجال الرياضي إلى العديد من الاتجاهات، فهناك برامج التدريب الرياضي للاعبين وبرامج إعداد وتنمية و صقل المدربين الرياضيين وأيضاً برامج الترويج الرياضي و برامج المعسكرات وأيضاً برامج التنمية الإدارية.

ومصطلح تصميم البرامج يشير إلى عملية اتخاذ القرارات التي ترتبط بطبيعة وأهداف ومكونات البرنامج وذلك لم يكن التطور الهائل في جميع أوجه المجال الرياضي ما هو إلا بمثابة ترجمة لتطوير البرامج الخاصة بإعداد المدربين والإداريين والحكام واللاعبين.

(128 :22)

فالتصميم الجيد الواقعي لبرنامج التنمية الإدارية يعد الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج للتنمية الإدارية، ولعل الفشل في إيجاد التصميم المناسب أو التسرع في الانتهاء منه قد يكون السبب الرئيسي وراء عدم رضا المسؤولين عن العائد المحقق من وراء برنامج التنمية الإدارية. (49: 200)

وتعد الدقة في تصميم البرامج هي المحدد الأول لنجاح البرنامج والاستخدام الجيد لأساليب التدريب وتوفير الإمكانيات عوامل مهمة لضمان نجاح البرنامج. (89: 420)

- خطوات تصميم برامج التنمية الإدارية:

1- تحليل الاحتياجات التدريبية:

حيث يشير علي محمد عبد الوهاب (1996) أن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة من المعاملات التي يمكن التغلب عليها بالتدريب.

كما إن الخطوة المبدئية لتصميم برامج التنمية الإدارية تتطلب تحديد الاحتياجات الفعلية لتنمية وتطوير العمل سواء كان في التدريب أو التعليم أو الإدارة. (57: 9)

2- تحديد الأهداف:

يجب وضع الأهداف على ضوء الاحتياجات الفعلية في مجال التدريب أو الإدارة أو التعليم أو التحكيم المطلوب تحقيقها وفي إطار الظروف البيئية التي تحيط بالمجال الرياضي، وتحديد الأهداف في برامج التدريب هو الخطوة الأولى لنجاح البرنامج.

3- تحديد المتدربين:

تتضمن هذه الخطوة التنبؤ بالموارد البشرية المطلوب تنميتها وتأهيلها من حيث العدد والنوعية والكفاءة وشروط الالتحاق في كل برنامج سواء كان للمعلم أو الإداري أو المدرب.

4- تحديد المادة التدريبية:

في ضوء كل من الاحتياجات والأهداف المرغوب تحقيقها تحدد أنواع الموضوعات والمواد والمهارات والخبرات المراد إكسابها أو صقلها للمتدربين، ويجب أن تكون المادة التدريبية مناسبة لمستوي المتدربين من حيث الدرجة والمستوي الثقافي والفكري والعلمي.

5- اختيار أساليب التدريب:

يوجد أكثر من (20) أسلوبا يستخدم في برامج التنمية الإدارية ولكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، والبرامج الفعالة هي التي تستخدم أكثر من أسلوب ويعتمد اختيار أسلوب ويعتمد اختيار أسلوب على الهدف من التدريب والمادة التدريبية (عملي- نظري) ومستوي المتدربين والوقت المحدد وعدد المتدربين ومؤهلات وخبرة المدرب.

6- تحديد عدد ساعات البرنامج:

يتم تحديد عدد الساعات اللازمة للبرنامج في ضوء الأهداف المرغوب تحقيقها والمادة التدريبية وأيضا أسلوب التدريب ويراعي أن تكون عدد الساعات مناسبة، فلا تزيد أو تنقص لكي تؤدي إلى إشباع الاحتياجات التدريبية ولا تؤدي إلى شعور المتدرب بالتعب والملل وأن تكون عدد الساعات معتمدة من حيث العدد الذي يسمح منح المتدرب شهادة في التدريب أو الإدارة يستطيع المتدرب استخدامها في التسجيل كعضو بنقابة المهن الرياضية.

7- وضع البرنامج:

يتم وضع البرنامج بحيث ترتب الموضوعات وترتبط ببعض في تسلسل تام ويراعي توزيع المحاضرات النظرية والعملية وتناسقها ويراعي تجنب فترات الملل وإعطاء فترات للراحة وأخرى ترويحية.

8- اختيار المدربين:

يعد اختيار المدربين (المحاضرين) من أهم عناصر نجاح البرامج إذ إن توفير المدرب الكفاء يعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرنامج وهناك أربعة من المدربين:

- **المدرّب المحاضر:** وهو الشخص الذي ينقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرة.
- **المدرّب التطبيقي:** وهو الذي لديه الخبرة العملية والنظرية.
- **المدرّب القائد:** وهو الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمناقشة أو ندوة أو مؤتمر.
- **المدرّب النفسي:** وهو الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

9- تحديد مكان تنفيذ البرنامج:

يعد المكان المناسب للتدريب من عوامل نجاح البرنامج وخاصة إذا كان المكان المحدد تتوفر فيه كافة الإمكانيات التي يتطلبها تنفيذ البرنامج من ملاعب وأدوات رياضية ومعامل ووسائل تعليمية، وذلك حسب طبيعة البرنامج إذا كان مرتبطاً بالتدريب الرياضي أو الإدارة أو التحكيم ويجب أن يراعى عند تحديد مكان التدريب إذا كان البرنامج يتضمن إقامة أو عدم إقامة المتدربين.

10- توفير مستلزمات البرنامج:

بعد تحديد المادة التدريبية ودراسة احتياجات تحقيق الأهداف واحتياجات المحاضرين يجب توفير الأدوات اللازمة لتنفيذ البرنامج وتمثل الأدوات في (الملاعب- الأدوات الرياضية- القاعات- الوسائل التعليمية مثل: السبورة، البروجيكتور، الكمبيوتر، الفيديو).

11- التقييم:

يعتبر تقييم البرنامج وما حققه من نتائج جزءاً أساسياً من أجزاء تصميم البرنامج وعملية التقييم هي الإجراءات التي يقاس بها مدى تحقيق البرنامج للأهداف الموضوعية والخبرة التي نجح البرنامج في إكسابها للمتدربين وأيضاً مدى كفاءة المدربين المسؤولين عن برنامج التنمية الإدارية للمتدربين. (22: 172، 175)

الجوانب الموضوعية لعملية التحسين:

أولاً: التخطيط:

ويتضمن هذا الجانب الوقوف على مدى حرص المنظمة على توفير وتخصيص الوقت والدعم والموازنة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها ومراجعتها. وأن المنظمة ليست من النوع الذي يبحث عن حلول جاهز للمشاكل، بل تبحث وتدرس وتحلل ظروفها وواقعها وتضع خطط التحسين وفقاً لنتائج الدراسة والبحث، كذلك تؤمن المنظمة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات.

ثانياً: استثمار التفكير

أن تنظر الإدارة دائماً للمستقبل بعيد المدى وتضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء، وهي تنظر إلى الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من الاستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية مرشدة وليس ضياعاً للوقت والمجهود.

ثالثاً: استخدام القياس

ويتعلق هذا العنصر بالوقوف أولاً بأول على الإنجاز الذي يتم في كافة المجالات بهدف خدمة اتخاذ القرار، وبالتالي على الإدارة العليا بالمنظمة أن تدرك أن قياس الإنجاز جزء أساسي وحيوي للبحث عن التطوير والتحسين، وأن لكل المستويات الإدارية مقاييسها الخاصة وطرق القياس المناسبة لها ولأنشطتها، وأن معظم أو جميع العاملين يهتمون بالمعلومات الخاصة بقياس الأداء الخاص بالأقسام والإدارات التي يتبعونها.

رابعاً: التحسين ودورة المراجعة

ويهتم هذا الجانب بالوقوف على الإمكانيات المتاحة والممكنة بالمنظمة وإدراك الإدارة لها، ومقدرتها على التحرك نحو التحسين والتطوير، فالأندية الرياضية تحتاج إلى طاقات إبداعية وابتكارية وأفكار جديدة وبناءه من أجل إحداث تطوير وتحسين مستمر.

خامساً: التعظيم

ويقصد بهذا الجانب هنا أن تكون هناك نظرة تكاملية للأهداف الفردية ولكل أجزاء ومكونات المنظمة، وأن العمل على إيجاد تكامل بين هذه الأهداف جميعها سيعمل على تعظيم الأهداف. لاشك عندما نؤمن إدارة المنظمة بأن مفتاح إيجاد التكامل هو مدخل الفريق أي المشاركة وعدم الاستقلالية والانفرادية عندئذ يتحقق التعظيم بدلاً من فردية الجهود وتناقض الأهداف فتكون المحصلة أقل ما يمكن، ولكن عندما تتكامل الأهداف وتتوحد الجهود يعظم الناتج. (86: 1 - 30)

التحسين المستمر وزيادة القيمة

أولاً: ديمنج ونموذج التحسين المستمر للعمليات

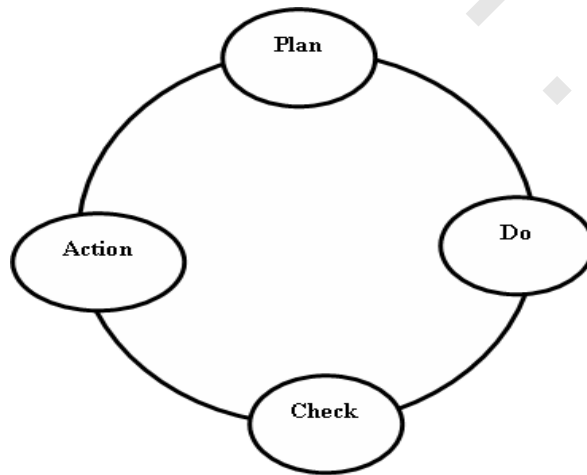
التحسين المستمر في العمليات هو الذي يحقق الوصول إلى النتائج، بينما التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدي إلى الفشل والمقصود بالعمليات هي الأنشطة المتداخلة ذات الصلة التي تؤدي إلى إيجاز محدد يمكن قياسه وتستهلك خلالها موارد بشرية ومادية فضلاً عن الوقت المستغرق. (55: 96)

وحيث أن تحسين العمليات المستمر التي يتم من خلالها إنجاز العمل اليومي.

فان تحديد تلك العمليات يتم تحديدها بعدة طرق قد تكون نتيجة لجلسة عصف ذهني مع المديرين التنفيذيين بالمنظمة، أو نتيجة لظهور المشكلة أثناء عملية التقويم التنظيمي، أو نتيجة لشكاوي العملاء. (25: 113)

إن وضع أساليب التحسين موضع التنفيذ يمكن في الاعتماد على بعض الأساليب البسيطة من أجل تحقيق نتائج جيدة. (70: 75)

ولقد لخصها ديمنج في شكل دورة أطلق عليها دورة (PDCA) وتعتبر هذه الدورة من النماذج المستخدمة في حل المشكلات أو في التحسين المستمر للعمليات كما يتضح من الشكل رقم (1)



شكل رقم (1)

نموذج ديمنج للتحسين

ومن الشكل رقم (1) يعتبر التخطيط (P) بمثابة البداية حيث يتم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفرصة لتحسين العملية. فتعرف المشكلة، ويحدد العميل، ثم فهم أي خصائص الجودة تعتبر هامة للعملية محل البحث، أما التنفيذ (Do) ففيه تقوم المنظمة بإعداد الحلول لتحسين العملية، وعندما تتم الموافقة على أحد الحلول يتم إعداد جدول زمني وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق عملية التحسين، يلي ذلك المراجعة (C) فبعد تطبيق العملية الجديدة المحسنة، لابد من قياس خصائص الجودة ومقارنتها بالقيم بالأصلية – وأخيراً العمل أو التصرف (A) وهنا نقوم بإدخال تحسينات العملية الناجحة على العمليات الأخرى المماثلة واعتبارها معيار عمل.

2- القياس للتحسين

تسمى عملية قياس ومتابعة الانحرافات بالرقابة الإحصائية للعمليات (38: 56) وحيث أن الجودة لا تنفصل عن الأدوات الإحصائية المستخدمة في قياسها وتدعيمها بالوثائق. فإن استخدام هذه الأدوات لا يقتصر على حل مشكلات الجودة فحسب بل إن هذه الأدوات تمكن الأفراد الذين يستخدمونها من بناء حافز قوي في كل عمل فنحن لا نوجدها داخل أي عملية من خلال أفعال تصحيحية وعلاجية فقط، ولكن هذه الأدوات لابد أن تكون جزءاً متمماً للبرنامج المعد لتحقيق أعلى جودة ممكنة. (39: 26 - 27)

إذا كان استخدام تلك الأدوات يوفر المعلومات المطلوبة للتغذية المرتدة من أجل تحقيق كفاءة النظام بتقليل الانحرافات في العملية (38: 56)، فإن الاستخدام الأمثل لتلك الأدوات لتحقيق التحسين المستمر للعمليات يزيد من ثقة الموظفين في أنفسهم وقدرتهم على تكرار تحسين العملية من خلال رؤية نتائج جهودهم. (39: 26 - 27)

بناء فريق التحسين

أولاً: فريق العمل وبنائه: كما يتفق كلا من توماس ل. كويك وعبد الفتاح محمود سليمان (1999، 2001) إلى أن:

1- فوائد فرق التحسين:

الفريق هو الوصلة المباشرة بين التخطيط للتحسين والحصول عليه والتخطيط الاستراتيجي بدون تكتيك تنفيذي يفشل في الوصول الى نتائج مفيدة والعكس صحيح ايضاً تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض من خلال نقل وتبادل المعلومات في الاتجاهين وكذلك الاستخدام الاكثر فاعلية للموارد. (20: 14، 15)، (52: 97)

هيكل الفريق وثوقيته

حجم الفريق: ان الحجم الامثل لفريق العمل يجب ان يلائم المهمة التي انشئ من اجلها بغرض تحسينها بحيث يوفر هذا الحجم الملائم حدوث مناقشات وتفاعلات جيدة مثمرة من ناحية اخرى فإن اختيار افراد الفريق يتم من اى مجال مرتبط بالمشكلة التي سيتولاها الفريق. ويكون كل عضو متكامل في كل قرار وكل حل. (25: 104)، (65: 31)

قائد الفريق:

يتم انتخاب قائد الفريق من قبل اعضاء الفريق وعادة يكون مجالات الخبرة التي يعمل فيها الفريق وترتبط مهارات القائد واطراف الفريق باحتياجات الفريق كما قد يكون قائد الفريق في بعض الحالات عضواً بارزاً بالفريق او شخصاً مقبولاً من قبل اعضاءه ولقد وضعت الاندية الرياضية التي نجحت في تحسين خصائص لادب من توافرها في قائد الفريق واهم هذه الصفات الادراك القوى لهدف الفريق ودوره في عملية التحسين وفهم ثقافة القيادة والكفاءة في تناول وفهم المشكلات ومنفتح وامين وطرق اتخاذ القرار القيادي علاقته قوية وديناميكية ومبتكر. (38: 63)، (52: 105: 108)

كما يشير توماس ل. كويك (1999) الى ان خصائص الفريق الفعال:

المعلومات:

وتتدفق بحرية من اسفل الى اعلى ومن اعلى الى اسفل وداخل المستويات الادارية الواحدة ويشترك فيها جميع اعضاء الفريق وهي قائمة على الصراحة والوضوح.

علاقات الاعضاء:

تقوم العلاقة بين الاعضاء الفريق على اساس من الثقة والاحترام المتبادل بينهم حيث يتعاونون معا ويدعمون بعضهم بعضاً من اجل ايجاز مهمة الفريق.

جو العمل:

ان جو العمل داخل الفريق واضح وغير قائم على التهديد وغير تنافسى ولكنه قائم على المشاركة و ممارسة النقد البناء و بحرية تامة و دون قيود.

اتخاذ القرارات:

من خلال الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات يتم اتخاذ القرارات بالاجماع وبالتالي يلتزم الجميع بتنفيذ تلك القرارات واستغلال الفرص المتاحة.

السلطة:

فى أى فريق فعال يتحمل كل عضو جزءاً من المسؤولية فى التأكد فى سير الفريق على المسار السليم بالتالى فالسلطة هنا يشترك فيها الجميع.

الخلاف:

يعتبر طبيعياً ونافعاً وحيث أنه يكون حول الموضوعات وليس حول الأشخاص وبالتالي فإنه يعد هاماً وفى مصلحة بناء الفريق.

الحفز:

الحفز من أجل الإلتزام بالأهداف التى حددها الفرق وإشباع حاجة الإنتماء وإتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق.

المكافآت :

و تتركز على إسهام الفريق ككل.

الإبداع:

من أجل المزيد من الخيارات و هو موجه نحو إيجاد حلول للمشكلات. (20: 4 – 5)

دور التحسين فى رفع كفاءة أداء القيادات: وذلك من خلال بناء مزيج من عناصر المعرفة والتعلم:

- لابد أن يفهم الموظفون العمليات داخل العمل ثم ينتقلوا إلى مستوى ضبط وتحسين العمليات.
- إن إدارة الجودة الشاملة تتألف من ثلاثة عناصر هى الأدوات والتقنيات والتدريب فالأدوات والتقنيات هما لغة الجودة.
- و لقد ذكر ديمينج ضمن نقاطه الأربعة عشر بهذا الخصوص التأكيد على إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين فالاستخدام الأمثل لأدوات إدارة الجودة يحقق التحسين فى ذاته.
- فالتقنيات عبارة عن سبل تحسين الجودة بينما الأدوات هى الوسائل المحددة والمستخدمه ولا تكون الأداة الفعالة بدون تقنية فعالة فالرقابة الإحصائية على العملية تعتبر أداة.
- إن مشاركة الموظف فى عملية صنع القرار تعتبر تقنية وبالتالي فإن تفويض الموظفين مسئولية إتخاذ القرار حول طريقة أداء المهام التى يقومون بها انطلاقاً من أنهم أقرب الأفراد إلى المشكلات وحلولها المحتملة.
- ويعد التخطيط البيانى لرقابة الجودة من أشهر أدوات إدارة الجودة الشاملة حيث يصف ما حدث أنه يعبر عن عرض بيانى للمقاييس المأخوذة أثناء إحدى العمليات ويمكن أن يستخدم فى تحديد فرص تدريب للموظف.
- لا يعنى التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة تعلم كل الموظفين كيفية استخدام الأدوات بل تغيير الطريقة التى يؤيدون بها المهام بطريق متكامل من القيادة و الإدارة والعملية.

(39: 10-26)

التحسين و بناء مزيج من المهارات الأساسية للقيادة :

1- التركيز على الجودة :

تهدف القيادة الرشيدة إلى مساعدة الآخرين على تحقيق أفضل ما لديهم الأمر الذى يتطلب منهم العمل و التعاون التام معاً لوضع معايير للجودة يمكن قياسها بحيث يمكنهم محاولة تحقيقها أو تجاوزها. (84: 6)

2- التعلم من الآخرين:

إن أفضل طريقة لتعلم المهارات القيادية يتم تحت رعاية الآخرين كما أن المهارات القيادية يمكن إثرائها من خلال تدريب الآخرين على انه يجب التأكيد على الدور الهام للتدريب المنهجي المنظم في قاعات الدرس الذى يخدم على عملية التحسين المستمر.

(52:315)، (62:162)

3- اكتساب الخبرة:

إن العمل مع الفريق يؤدي إلى زيادة المعرفة و تعلم مهارات جديدة و ذلك من خلال تبادل راية القيادة بين أفراد الفريق. (86: 10 - 16)

4- تطوير الأدوار:

اثناء تطور فريق العمل تحدث العديد من التغيرات فى دور الإدارة ولذلك فإن قائد الفريق يلعب دور المنظم اولاً وعند وضوح الشكل النهائى للفريق فإن دوره يتغير الى دور الناصح او المرشد اما فى مرحلة وضع القواعد والمعايير فإنه الامر يستلزم وجود قيادة تحفيزية. (85:35)

5- تنمية نقاط القوة:

ان كافة الصفات المميزة التى تتطلبها عملية القيادة يمكن تطويرها بما فى ذلك الدافع والطاقة وسوف تحقق لنا الثقة بالذات والتصميم الذاتى مصحوبة بالقدرة على قيادة الافراد وإداراتهم امكانية القيام بالدور القيادى القوى على تحقيق الاهداف. وتمكن اولى خطوات النجاح فى إزالة مواطن الضعف ومواجهة الأخطاء الذاتية. (84: 10 - 16)

كما يشير دونالد ووترز(2002م) الى أن مراحل بناء الفريق:

ويمر الفريق بمراحل ثلاثة لتكوينه لكل منها سماتها :

1- تجميع الأفراد: وفى هذه المرحلة تغطى الاهداف الفردية على الجماعية وعدم وجود مشاركة فى المسؤولية ووجود مقاومة للتغيير ويبدأ الافراد فى التعارف على بعضهم البعض.

2- المجموعات: وهى بداية تحديد هوية المجموعة و التعود على التعامل معاً وبداية الإتصال الجيد.

3- الفريق: و هى المرحلة الأخيرة حيث ظهور الصورة الحقيقية للفريق و الاستغلال الأمثل للطاقات و الفرص و التركيز على الهدف. (35: 55)

تنظيم الفريق:

الاتصال الفعال:

يعتبر سلوك إخفاء أو حجب المعلومات التى قد تكون ذات فائدة لأعضاء الفريق سلوكاً سيئاً وعلى ذلك وجود علاقات اتصالية قوية داخل الفريق يعد من الأمور الحيوية التى تضمن التفاعل و الانسجام. (20: 59)، (85: 36 - 50)

المهام و الواجبات:

إن وضع أى منهج منتظم للارتقاء بمستويات الأداء يتطلب أن يكون به قدر من التحدى لأساليب العمل الحالية و لذلك فإن فرق العمل التى تحتاج أن تحسن من مستويات أدائها يجب أن تتعلم كيفية تحديد المهام و الواجبات الخاصة بها و كيفية حل المشكلات و تنفيذ القرارات. (85: 36 - 50)

الأهداف:

تعتبر الأهداف من الأمور الحيوية بالنسبة للفريق ككل فهى تتضمن أن ما تم إنتاجه يفى بحاجات العملاء و رغباتهم بالإضافة إلى أنه يمكن إعتبارها الأساس الذى يعتمد عليه فى منح المكافآت و يعتبر النجاح و التدريب و التعليم من العوامل المحفزة على بذل مزيد من الجهد. (85: 18 - 62)، (84: 40)

الموازنة بين مهارات الأعضاء:

يعد الحصول على مزيج مناسب من الخبرات بالفريق أكثر صعوبة من إيجاد المهارات الأساسية و لكنه أمر حيوى عند الرغبة فى تحقيق الكفاءة فى إدارة الفريق فإن على قائد الفريق إدراك أى تغييرات قد تطرأ على حاجات الأعضاء بالفريق. (85: 18 - 62)

المعطيات المعضدة لديناميكية فريق التحسين:

(1) التفويض:

أن العمل بروح الفريق يهدف إلى قيام الأفراد من خلال فرق العمل التي ينتمون إليها بتطوير العمليات وتحسينها لصالح العميل وواقع الأمر تتطلب إجراءات البناء والعمل بروح الفريق في المنظمة كسر القيود المكبلة لحركة الأفراد للتعاون مع بعضهم البعض.

(2) أمداد الفريق بالمعلومات:

أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل ولا سبيل إلى ذلك ألا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة ومن أجل أن يزيد قائد الفريق فعالية أعضاء فريقه فإن عليه أن يزودهم من أن لأخر بحقائق ومعلومات صحيحة تحفزهم على العمل سوياً لتحسين مستوي أدائهم. (59:50)، (73:53)

(3) اتخاذ القرارات:

عادة ما تعني المشاركة داخل الأندية الرياضية أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما في صنع هذا القرار ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جدول أعمال أو توزيع مهام أو التدريب أو أي من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم ومهما يكن القرار فإن الحقيقة الضمنية هي اشتراك الموظفين مع رؤسائهم في القيادة.

(24:27)

وتؤدي المشاركة في صنع القرار إلى تربية كوادر من القادة الإداريين وتحقيق ميزة الثقة المتبادلة الرؤساء والمرؤوسين. (16:61)

(4) تدريب الفريق:

يسهم التدريب في تنمية المهارات الفنية والإدارية لأعضاء الفريق وفي نفس الوقت توطيد العلاقات داخل الفريق ولذلك يجب تقييم مهارات الفريق باستمرار للتأكد من أنها تفي بالمتطلبات الحالية والمستقبلية حتى يمكن تعظيم مختلف المهارات المتاحة لدى أفراد الفريق.

(93:60)

(5) تحفيز الفريق:

إن العمل على تحقيق تنفيذ ناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن تتخلي الإدارة عن سياسة التعويض التقليدية وما يتبعها من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد داخل المنظمة وأن تكون النظرة أبعد من مجرد التحفيز المادي لتمد إلى كل ما من شأنه أن يشعر العاملين بالمتعة في عملهم والتعرف على مواهبهم وأن تقدير وتحفيز التحسين والاعتراف به أمور هامة جدا لاستمرار الفرق ولاستمرار التحسين. (59: 117)

رابعاً: التحسين وإعلاء الانجازات:

- 1- يقوم أعلاء الانجازات على ركيزتين هامتين الأولى هي مراقبة وتطوير الأداء وتقوم على تتبع الأداء الفعلي في ضوء الأهداف التي يتم صياغتها وتعتمد هذه الركيزة على إجراء التقييم والتصحيح المستمر للأداء الخاطئ. (78: 77-79)
- 2- وتساعد تلك الركيزة المرووسين على تحقيق التوقعات والرؤية المشتركة للأمور التي تم الاتفاق عليها بل وتساعد أيضا على تحديد المهارات المطلوب اكتسابها أو تطويرها لتحقيق هذه التوقعات. (78: 77-79)
- 3- ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم يعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع. (67: 45)

حيث أن التغذية العكسية توفر لك كقائد لفريق العمل المعلومات المساعدة لك عن مدي تأثيرك في الآخرين وبالتالي تمكينك من تعزيز أدائك الأمر الذي يفرض عليك مساعدة الفريق. وتسهيل مهمته في إعطاء التغذية العكسية المطلوبة. (93: 63)

وتظهر في تلك الركيزة أهمية عملية التدريب في حيث يكون الاحتياج التدريبي عاليا جدا أو تطوير المهارات الاتصالية بين الطرفين بما يمكنهم من التحرك بكفاءة تسهل الوصول بالفريق إلى الركيزة الثانية وهي قياس الأداء. (67: 45)

وتمثل عمليات المتابعة والتقييم المستمر للأداء في اتجاه تطبيق الجودة الشاملة الأساس الذي يضمن السير في الاتجاه الصحيح ويعطي الفرصة لتوجيه الدقة نحو الهدف بصفة دائمة.

(77: 151-127)

تعريف الأداء:

هو العمل المقدم طبقاً للأنظمة والمقاييس وطريقة تقديمه للعميل لتحقيق أفضل الخدمة المطلوبة. (104)

كما يعرفه P. Druker ينظر داركر إلى الأداء أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. (96: 73)

كما يعرفه D. Daisergruber et J. Handrieu يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن إصدار الحكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية. (87: 119)

كما عرفه Akherakhem من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

(90: 135)

كما عرفه Miller et Bromily ينظر هذا الكاتبان إلى الأداء على أنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج والأهداف المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك الفعالية. (54: 231)

تحسين الأداء:

تحسين الأداء ليس مفهوماً جديداً، فعدد من الأندية الرياضية حول العالم قد باشرت تطبيقه منذ سنوات لتحسين أداء العمل فيها وإجراءات العمل هي مقومات أساسية لأي نادي رياضي، وهي بأهمية العنصر البشري وإذا تمت إدارتها بصورة سليمة فإن ذلك سيؤتي ثماره من خلال تحسين الأداء، فتحسين أداء العاملين فرع من فروع الإدارة يهدف إلى تحسين

إجراءات العمل من خلال تحديد الغايات وتعريف الإستراتيجيات ووضع الأهداف لكل عملية تشغيلية تؤثر على أداء كافة الأعمال بالأندية الرياضية.

تقوم عملية تحسين الأداء بإزالة جميع العقبات والارتباكات الموجودة أو التي تنشأ في العمل كما تساعد على التخلص من أي مشاكل تعيق تسيير العمل وذلك باستخدام تنقية المعلومات الحديثة ومن الضروري أيضاً وجود الموارد البشرية الملتزمة تجاه الأندية الرياضية.

تقدم أدوات Qmsrs في إدارة تحسين أداء العمل تبسيطاً شديداً لعملية التخطيط ومتابعة وتحليل النتائج وإدراجها بيانياً. (101)

مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو:

الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتها وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري.

التركيز على الأداء:

أن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

خطوات عملية تحسين الأداء:

1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء:

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي/ الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

2- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب الأداء قبل اختبار وسيلة المعالجة، يجب ألا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء أساسيات لتحسين الأداء المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:

- 1- حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- 2- طور خطة المعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- 3- أعمل على تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل.
- 4- التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
- 5- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- 6- يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- 7- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- 8- حاول أن يكون لديك دائماً خططاً للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء:

يجب على المدير الحرص على تنفيذ إستراتيجيات الأداء ومتابعتها ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية:

- 1- تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
- 2- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
- 3- وضع وتحديد الأهداف.
- 4- تحديد المدخلات اللازمة.
- 5- التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي).
- 6- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

دور المدير مهم جداً في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية. (102)

أهمية الأداء وإدارته:

تقتضي أساسيات الإدارة بوجود التخطيط السليم والتوجيه والتقييم المستمرين لأداء العاملين و فرق العمل والمديرين والمنظمات لتحديد مدى حسن التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة هل يتبعون نفس الاتجاه السليم أم يحدون عنه.

وهل يلتزمون في أدائهم بالمعايير المخططة أم ينحرف أدائهم عنها؟

وتكمن أهمية تخطيط الأداء بقياسه في أنه يصمم ويؤدي ليخاطب العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين وهم في النهاية القضاة الأساسيون والنهائيون الذين يقيمون هذا الأداء ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المنظمة أم ينصرفون عنها وهل تبقى للمنظمة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا. (5: 170)

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة أحمد السيد على الحسيني (2009) (3): برنامج تنمية إدارية مقترح للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية و أستهدفت الدراسة إلى وضع برنامج تنمية إدارية مقترح للعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية من خلال: تحليل أهداف الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

- التعرف على الاختصاصات والمسؤوليات الخاصة بكل من (مدير النادي – مدير النشاط الرياضي – إداري الأنشطة الرياضية).

- تحديد الاحتياجات الإدارية الخاصة بكل من (مدير النادي – مدير النشاط الرياضي – إداري الأنشطة الرياضية) بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

-و استخدم الباحث المنهج الوصفي الدراسات المسحية بخطواته وإجراءاته.

-تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لـ (مدير النادي – مدير النشاط الرياضي – إداري الأندية الرياضية) بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

-تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية.

أهم النتائج الدراسة:-

-اتفاق عينة البحث على ان الأندية الرياضية تحقيق أهدافها فى ضوء التخطيط الذي يضعه المجلس القومي للرياضة.

-عدم اهتمام الأندية الرياضية باختيار وسائل التدريب الحديثة التى تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي.

-هناك قصور واضحاً فى أعداد برامج التنمية الإدارية للعاملين بالأندية الرياضية.

-عدم وجود متخصصين مسؤولين عن وضع البرامج التدريبية و اعتقاد العاملين بالأندية الرياضية بأن هذه البرامج غير مجدية.

-عدم وجود استراتيجية متكاملة تربط بين الألتحاق ببرامج التنمية الإدارية و التدريبية وبين النقل، والترقية، والتدرج الوظيفي.

دراسة أسامة أحمد أمام عبد الرحيم (2009) (4): بعنوان تقييم برامج التدريب الإداري للأخصائيين الرياضيين في ضوء متطلبات العمل.

واستهدفت الدراسة تقييم برامج التدريب الإداري للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوط في ضوء متطلبات العمل وذلك من خلال التعرف على:

- متطلبات العمل الإداري للأخصائي الرياضي.
- أهداف برامج التدريب الإداري.
- محتوي برامج التدريب الإداري.
- أساليب التدريب المتبعة داخل برامج التدريب الإداري.
- أساليب تقييم برامج التدريب الإداري.
- وأستخدم الباحث المنهج الوصفي وأشتملت عينة البحث علي الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوط ومديري والإدارات بمديرية الشباب والرياضة والخبراء وأعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة الرياضية.

أهم نتائج الدراسة :-

- يوجد قصور في أعداد برامج التدريب للأخصائي الرياضي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسوط.
- يوجد قصور في تقييم برامج التدريب وفي تقييم المتدرب.
- يوجد قصور في الاهتمام بالأساليب التدريبية المختلفة.
- يوجد قصور في ارتباط محتوى برامج التدريب بمتطلبات عمل الاخصائي الرياضي.

دراسة محمد أبو الفتوح (2009) (69): بعنوان تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة وأستهدفت الدراسة تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لأخصائي النشاط الرياضي بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنيا وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بخطواته واجراءاته وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية وتمثلت في الأخصائيين الرياضيين العاملين بمكاتب رعاية الشباب بجامعة المنيا.

أهم نتائج الدراسة:-

- التركيز على البرامج التدريبية كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية و الارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب رعاية الشباب بالجامعة.
- ضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كوسائط تعليمية في عملية التدريب الإداري.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاجها الاخصائي الرياضي عند وضع برامج التنمية الإدارية لكي تحقق الفاعلية المنشودة.
- الأهتمام بعملية تقديم فاعلية برامج التنمية الإدارية في مختلف مراحلها (قبل و أثناء وبعد التنفيذ) حتى يتم التأكد من نجاح برامج التنمية الإدارية و فاعليتها.

دراسة أحمد محمد أحمد أبو اليزيد (2008) (9): بعنوان برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة افرع الاتحاد المصري للكراتية في ضوء التحليل الوظيفي واستهدفت الدراسة إلى تصميم برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة افرع الاتحاد المصري للكراتية في ضوء التحليل الوظيفي من خلال:

- التعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري لأعضاء مجالس إدارة افرع الاتحاد المصري للكراتية.
- التحليل الوظيفي للعمل الإداري لأعضاء مجالس إدارة افرع الاتحاد المصري للكراتية
- وضع برنامج ارشادي مقترح للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة افرع الاتحاد المصري للكراتية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار عينة البحث بالطريقة: التطبيقية العشوائية لأعضاء مجالس إدارة افرع الاتحاد المصري للكراتية (رئيس مجلس الإدارة – السكرتير العام – امين الصندوق – العضوين – الاداري) لكل فرع من الأفرع تم اضافة الإداريين بافرع الاتحاد المصري للكراتية.

أهم نتائج الدراسة:-

- الأهتمام بتفعيل دور اللجان الفرعية داخل الأفرع.
- الأستعانة ببرنامج التنمية الإدارية المقترح لمهارات أعضاء مجالس الإدارة بالأفرع.
- إدراج الإختصاصات الإدارية لكل من العضوين و الإداري بالقانون المنظم للهيئات الشبابية و الرياضية.

دراسة مصطفى كامل جابر (2006) (77): بعنوان تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر فى ضوء متطلبات المهنة واستخدام الباحث لتحقيق ذلك المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من الأخصائيين الرياضيين العاملين بجامعة الأزهر.

أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك قصورا فى اعداد برامج التنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر من قبل الادارة العامة للتنظيم والإدارة والتخطيط بجامعة الأزهر.
- عدم مراعاة الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط بالجامعة العوامل الاساسية لاختيار طرق ووسائل التدريب.

دراسة نهاج محمد عادل البيلي (2005) (83): بعنوان تقويم التدريب الإدارى للأخصائيين بمراكز شباب محافظة الأسكندرية واستهدفت الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائي الرياضي حتى تحديد الأهداف المرجوة من عملية التدريب، التعرف على برامج التدريب الإدارى التى تفيد الأخصائي الرياضي فى مراكز شباب محافظة الأسكندرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي تم اختيار العينة بالطريقة العمدية تمثلت في الأخصائيين الرياضيين العاملين بمراكز شباب محافظة الأسكندرية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي تم اختيار العينة بالطريقة العمدية تمثلت في الأخصائيين الرياضيين العاملين بمراكز شباب محافظة الاسكندرية.

أهم نتائج الدراسة:-

- وجود قصور فى استخدام طرق التدريب الإدارى و استخدام وسائل التدريب.
- اغفال لعملية تقييم البرامج التدريبية.
- هناك قصور فى تحقيق بعض أهداف النشاط الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الأسكندرية.
- عدم وجود متخصصين مسئولين عن برامج التدريب الإدارى للأخصائي الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الأسكندرية.

دراسة أمال فاروق السيد (2004) (16): بعنوان برامج تدريب إداري مقترحة كإحدى اساليب تنمية الأخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب جامعة الأسكندرية وأستهدفت الدراسة التعرف على برامج التدريب الإداري الحالية التى إلتحق بها الاخصائي فى المستوى الأول

والثاني والثالث بإدارة رعاية الشباب (إدارة النشاط الرياضي و الكليات التابعة لها) التعرف على الإحتياجات التدريبية الإدارية للأخصائي الرياضي فى المستوى الأول و الثاني والثالث.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة البحث من جميع الأخصائيين الرياضيين العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب و بكلياتها بجامعة الاسكندرية بالإضافة إلى الأخصائيين الرياضيين العاملين بفرع دمنهور.

أهم نتائج الدراسة:-

-وضع تصميم ثلاث برامج تدريب إدارى للأخصائيين الرياضيين بالمستويات الثالث (الأول – الثاني – الثالث).

-ضرورة تطبيق طرق التدريب الإداري المختلفة و كذلك استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة مما يؤدي الى زيادة الأثارة والفهم لدي المتدربين أثناء التحاقهم ببرامج التدريب الإدارى.

دراسة أحمد فتحي حسين الافندى (2003) (8): بعنوان برامج تنمية إدراية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية وفي ضوء الإحتياجات التدريبية لكل فئة من الفئات قيد البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية التى تمثلت من الإخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية .

أهم نتائج الدراسة:-

-ضرورة الاهتمام بالتدريب الإداري (قبل الخدمة) للأخصائيين بالدرجة الثالثة بالجامعات المصرية.

دراسة نرمين كمال (2003) (81): بعنوان تأثير برنامج تنمية إدراية مقترح للإخصائي بإدارة رعاية الشباب جامعة طنطا.

واستهدفت الدراسة التعرف على أثر برنامج التنمية الإدارية على أخصائي النشاط الرياضي وذلك من خلال تحليل الإحتياجات الادارية لوظيفة اخصائي النشاط الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى وتمثلت العينة من الخبراء التنفيذيين التخطيط و المتابعة ومديري مركز التنظيم والإدارة والخبراء الأكاديمين فى مجال الإدارة الرياضية.

أهم نتائج الدراسة:-

- عدم متخصصين مسئولين عن وضع برامج التنمية الإدارية و اعتقاد اخصائيين النشاط الرياضي برعاية الشباب بأن برامج التنمية الإدارية غير مجدية.
- أن مجتمع البحث لم تلتحق بأى برامج للتنمية الإدارية واتضح رغبتهم الشديدة بمثل هذه البرامج.
- اتفاق مجتمع البحث على ضرورة اهتمام مسؤولي ادارة رعاية الشباب بالجامعة بتحديد احتياجاتهم التدريبية والإدارية وتحديثها أول بأول لمواكبة التقدم العلمي.
- ضرورة الالتفات الى المعوقات الموجودة بإدارة النشاط الرياضي والعمل على حلها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائي الرياضي بطريقة علمية.

دراسة مجدي عبد المنعم الشبيني (2001) (68): بعنوان برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضي بالأندية بمحافظة الاسكندرية واستهدفت الدراسة تصميم برنامج تنمية إدارية مقترح لمديرى ومشرفي ومراقبي النشاط الرياضي لرفع كفاءتهم ومهاراتهم الإدارية فى مجال عملهم واستخدم الباحث المنهج الوصفي وإشتملت عينة البحث على عينة من الأندية الرياضية.

أهم نتائج الدراسة:-

- ضرورة إيمان و اقتناع الادارة العليا بأهمية وجود برامج التدريب و التنمية الإدارية.
- ضرورة تطبيق اساليب مختلفة ومتنوعة من التدريب حيث أن كل اسلوب من هذه الاساليب التدريبية له مزاياه التى تعود على الفرد والمنظمة.
- وضع برامج التنمية الإدارية التى تتمشى مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين حتى يتسنى لهم الارتقاء بالمهنة الإدارية و الاحتراف الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة ستيفن أكسلي Stephen Axlsey (1990م) (98): بعنوان: "التدريب للقادة" واستهدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية التدريب للقادة من خلال دراسة الملامح والسمات الشخصية المميزة للقادة الإداريين، ودراسة الصفات الأخلاقية للقادة، والتوصل إلى أفضل الصفات القيادية المميزة للقادة، وأسفرت الدراسة على نتائج أهمها:

- لابد من التخطيط الجيد لتدريب القادة ودراسة الأساليب المختلفة للقادة ولابد من تطوير الاتصالات وشبكة الاتصالات وضرورة تنمية العلاقات مع القيادات المتدربة ضرورة دراسة ملاحظات القادة لتلافيها.

دراسة ريلين جوزيف البنين مايكل Realin Joseph Alebien Michele (1993م) (97): بعنوان: "التدريب بالممارسة" واستهدفت الدراسة التعرف على طرق التعليم الإداري ومعرفة السلبيات والإيجابيات والوقوف عليها، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث برنامج تجريبي.

واشتملت عينة البحث على (8) مدربين من القائمين بالتدريب باستخدام المناقشة وأساليب تدريبية أخرى مختلفة عن الأساليب التقليدية خلال أربعة أشهر، وكانت من أهم النتائج أنه لابد من التخطيط الجيد لتدريب القادة ودراسة مختلف أساليب القيادة، وأنه لابد من تحسين الاتصالات وتحسين شبكات العمل وتنمية العلاقات مع القيادات المتدربة.

دراسة هنادا Hanada (1996م) (91): بعنوان: "تنمية الموارد البشرية في البلاد النامية" واستهدفت الدراسة تنمية الموارد البشرية في البلاد النامية واستخدمت المنهج الوصفي وتمثلت عينة البحث في الخبراء في المجال الإداري وكانت من أهم أدوات جمع البيانات المقابلات الشخصية والاستبيان وكانت من أهم النتائج ضرورة وجود تعاون دولي لوضع أسس لمعاهد التعليم العالي لتدريب المعلمين وعمل شبكة بشرية لدعم التدريب وتبادل الثقافات المختلفة من خلال الهياكل الإدارية المرتبطة بتنمية الأفراد العاملين بالإدارة.

دراسة نوش، وينر Nawach & Winner (1997م) (93): بعنوان "تنمية الأداء والتطوير البشري" واستهدفت الدراسة التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت العينة على العاملين بأحد الشركات الحكومية وكانت من أهم أدوات جمع البيانات (الاستمارات، البرنامج التدريبي)، وكانت من أهم النتائج أنه يجب أن تستخدم جميع المنظمات تدريب الأفراد وبرامج التنمية الإدارية لتطوير الأداء الوظيفي لمواجهة التحديات الحالية، وضرورة جعل برامج التنمية الإدارية مرنة بشكل كاف للتعرف على حاجات الأفراد والمنظمات التي يمكن أن تظهر فيما بعد.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث المرتبطة وجدت الباحثة أن تصميم البرامج الخاصة بالتنمية الإدارية في المجال الرياضي قد لاقى اهتمام العديد من الباحثين والدارسين.

وعلى حد علم الباحثة ومن خلال استعراض تلك الدراسات يتضح الآتي:

- أوصت معظم الدراسات والبحوث المرتبطة إلى ضرورة تصميم برامج تنمية إدارية يتم من خلالها تطوير العنصر البشري والارتقاء به عن طريق إكسابه مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادات الباحثة من الدراسات المرتبطة في الآتي:

- 1- الاستفادة من الدراسات المرتبطة في تحديد وصياغة مشكلة البحث وتحليل جوانبها وإعداد المحتوى النظري.
- 2- الاستفادة من الدراسات المرتبطة في صياغة أهداف وتساؤلات البحث.
- 3- التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات المرتبطة ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية مما أفاد البحث في تفسير ومناقشة النتائج.
- 4- اتفقت الباحثة مع الدراسات المرتبطة في استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة.
- 5- الاستفادة من الدراسات المرتبطة في معرفة أهم المراجع التي يمكن الرجوع لها وخاصة المتعلقة بتصميم برامج التنمية الإدارية.
- 6- وجهت هذه الدراسات والبحوث نظرة الباحثة إلى كيفية تصميم البرنامج المقترح للتنمية الإدارية والذي بدوره يعمل على صقل وتأهيل العاملين بالأندية الرياضية بالمعارف والمعلومات والمهارات والقدرات الخاصة بمجالات واقع عملهم الفعلي والتي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي لهم.