

## الفصل الثالث

### القيادة التحويلية وإدارة الوقت في المجال الرياضي

- مقدمة:
- تعريف الوقت
- تقسيمات القائد التحويلي لأنواع الوقت
- أهمية الوقت عند القائد التحويلي
- مفهوم إدارة الوقت
- الوقت وعناصر الإدارة
- أهمية إدارة الوقت في المجال الرياضي
- المبادئ التي يتبعها القائد التحويلي لإدارة الوقت
- عوامل نجاح إدارة القائد للوقت
- العوامل المسببة لضیاع الوقت

## مقدمة:

يعتبر الوقت من أقيم مواردنا وأهمها. وعند تحليلك لاستخدام الوقت على أساس منتظم، فانك ستتمكن من فهم الطرق التي تزيد من كفاءة استغلالك للوقت، سواء كان داخل العمل أو خارجه.

والوقت مثل اي مورد من الموارد يحتاج إلي استثمار شامل ومتكامل، ومن ثم فان الوقت كمورد دائم التجدد يحتاج إلي أن يدار بذلك وفاعلية كاملة اي يحتاج إلي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وذلك من اجل تحقيق الفائدة القصوى للوقت، ونظرا لكون الوقت من الموارد النادرة التي ينبغي أن تستغل بعناية، فقد ازداد الاهتمام به في الأعوام الأخيرة، هذا بالإضافة إلي هناك عدة أسباب أخرى قد دعمت هذا الاهتمام، من أهمها ما يلي:

- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.
- تعتقد بيئة العمل بمختلف أبعادها.

- ارتفاع معدل التغير السنوية، وقد تطرق إلي هذه الظاهرة «الفن توفلر» Alfen «Tofler» في كتابه صدمة المستقبل حيث يفترض أن كلامنا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون التغير اكبر من طاقة الفرد على استيعابه، وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات.

- النزعة إلي الاستقلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة منها، ازدياد حجم المنظمات، وازدياد تأثيرها على الأفراد، مما اتاح الفرصة لدى الأفراد إلي محاولة السيطرة على أوقاتهم.

ويرتبط الوقت بشكل أساسي بالاسلوب القيادي المتبع، بهدف تحقيق اكبر النتائج في اقل وقت بأقل جهد، فمعنى ذلك انه أصبح إدخال عنصر الوقت مهم لنجاح المؤسسة، فلا يكفى أن يتطلع إلي إنفاق اقل قدر من المال أو اقل قدر من الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، بل يتطلع أيضا إلي استهلاك اقل قدر من الوقت.

وأن الاستخدام السليم للوقت من قبل القادة يبين عادةً الفرق بين الانجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يوميا يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فان المشكلة ليست في الوقت نفسه، وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه؟ إن الاستفادة من كل دقيقة شئ مهم، لانجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح، فالوقت يسير دائما بسرعة محددة وثابتة، ومن ثم ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له.

## تعريف الوقت:

تعريف الوقت من المنظور الإجتماعي «هو انبثاق اجتماعي، بمعنى انه ظاهرة جماعية ناتجة عن الوعي الجماعي، وكل أعضاء المجتمع يشاركون في هذا الوعي أو الإحساس الزمني

العام ويستخدم الوقت كمعيار لتنظيم انشطتهم.

تقسيمات القائد التحويلي لانواع الوقت:  
يقسم الوقت بشكل عام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

### الوقت الإبداعي: Creation Time

يخص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز، ويلاحظ أن كثير من النشاطات الإدارية تمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى التفكير عميق علمي وتوجيه وتقويم، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقدم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

### الوقت التحضيري: Preparatory Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا النوع في جميع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيزات الإمكانيات اللازمة قبل البدء في تنفيذ العمل، ويفترض أن يعطى الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت، نظرا للخسارة التي تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.

### الوقت الإنتاجي: Productive Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب أن توازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقتضى في التحضير والإبداع.

### أهمية الوقت عند القائد التحويلي:

تكمن أهمية الوقت فيما يلي:

- إن الوقت من الموارد والإمكانيات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة.
- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس اجر الدقيقة الواحدة.
- إن الوقت لا يمكن تجزيئه ولا ادخاره.
- إن من يسيئ استخدام وقته يهدر وقت الآخرين أيضا.
- إن الوقت شئ محدد لا يمكن أن تزيد فيه.
- إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.

- إن الوقت أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين.
- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضاري للدول من خلال معرفة اتجاهات شعبيها وتقديره لأهمية الوقت .
- إن الوقت لا ينتظر أحد فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة فيه .

### مفهوم إدارة الوقت:

يمكن القول بأن إدارة الوقت تعنى « أن الوقت مورد إداري هام وجوهري، لذلك ينبغي أن يستغل بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

كما تعنى إدارة الوقت أيضاً « التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الأفراد خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فاعلية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة .

وهناك من يرى أن إدارة الوقت تعنى أيضا « حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسباً، واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، والوقت المحدد لهذا المحدد لهذا التنفيذ دون هدر، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر.

وبذلك يمكن القول بأن إدارة الوقت هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشئ الصحيح المراد عمله .

أو هو «الإستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة خلال إطار زمني محدد».

ومن ثم فإن إدارة الوقت يجب أن تحظى باهتمام بالغ لدى جميع المؤسسات، لما لها من أثر هام في رفع كفاءة أدائها .

ونجد أن إدارة الوقت تعنى ضبطه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، وهو ما يتطلب توزيع الواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح وذلك في محاولة إنجاز الواجبات والأهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها .

## الوقت وعناصر الإدارة:

الوقت من موارد الإدارة الهامة، ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطاً وثيقاً، لذا يلزم البحث في العناصر الأساسية للعملية الإدارية، المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار.

ونجد من مفهوم الإدارة المعاصر أن الإدارة «عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة». فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأي منظمة، لذلك ينبغي أن يستغل بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة.

ونجد أن الأستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفادة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت، وذلك بكفاءة وفاعلية.

ولقد برزت أهمية الوقت في نظريات الإدارة، واحتلت مكاناً بارزاً فيها، حيث اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة «فريدريك تيلور» بدراسة الحركة والزمن، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل، وتتمثل دراسة الحركة والزمن في تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرق ذلك، بهدف ربط الأهداف بعضها مع بعض بأسرع طريقة وفي أقل وقت ممكن. وقد أخذ في الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية احتمالات التوقف أو التأخير للاستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى.

تلا نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على بناء المنظمة من الواجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام بالوقت في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل مما ينعكس على معنوياته، وبالتالي على إنتاجيته.

وظهرت النظريات الحديثة للتنظيم، ومنها نظرية اتخاذ القرارات وقد استفادت من النظريات الإدارية السابقة وإضافة عليها وطور من مفاهيمها وأحتل فيها الوقت مكاناً بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالوقت في حل مشكلات التخطيط والإنتاج.

## أ- التخطيط للوقت:

- مضيعات الوقت.
  - وسائل تجنب تلك المضيعات.
- هو مرحلة التفكير التي يقوم بها القائد في المستقبل بقصد التعرف على:

## المزايا الذاتية لتخطيط الوقت:

- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج .
- تقليل الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة.
- اتساع دائرة الانجازات بدرجة اكبر نسبيا .
- إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية .
- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة العائد المنتظر من وراء العمل .
- تقليل عناصر التكاليف وزيادة الأرباح .
- التعود على التركيز على النتائج والأهداف .
- تنمية مهارة التفويض وتكوين صف الثاني .

## المزايا الانعكاسية لتخطيط الوقت :

- دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الالتزام به في كافة المعاملات.
- دعوة الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم وإلا سوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم في حالة الالتزام به
- الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له في الواقع العلمي .
- دعوة الآخرين لتنمية القدرات الإبتكارية والإبداعية .

## كيف يخطط القائد التحويلي للوقت:

### الخطوة الأولى:

- تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب انجازها خلال فترة زمنية معينة وهذا يتطلب استقرار المستقبل بخصوص التعرف على :
- كافة المتغيرات والملابسات الخاصة بالوقت.
- كافة الاستقطاعات الضرورية والواجب أخذها في تخطيط الوقت مثل أخذ إجازة
- كافة المعوقات المنتظرة لتخطيط الوقت زيارات مفاجئة – اجتماعات طارئة.

### الخطوة الثانية :

تحديد أهداف تخطيط الوقت وهنا ينبغي التنبيه على ضرورة مرعاه ما يلي :

- أن يكون الهدف قابل للقياس الكمي حتى يمكن تحديد المسؤولين والمساءلة.
- أن يكون الهدف متفق عليه.
- أن يكون الهدف محاطاً بسياج من الإطار الزمني والذي يجب أن يتحقق من خلاله.

### الخطوة الثالثة :

تحديد الأولويات ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحديد دقيق لكافة المهام المطلوب تنفيذها .
- تحديد المعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف .
- ترتيب المهام على ضوء المعايير ، الأهم فالأقل أهمية .

### الخطوة الرابعة :

تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة وهنا يجب أن يراعى الآتي:

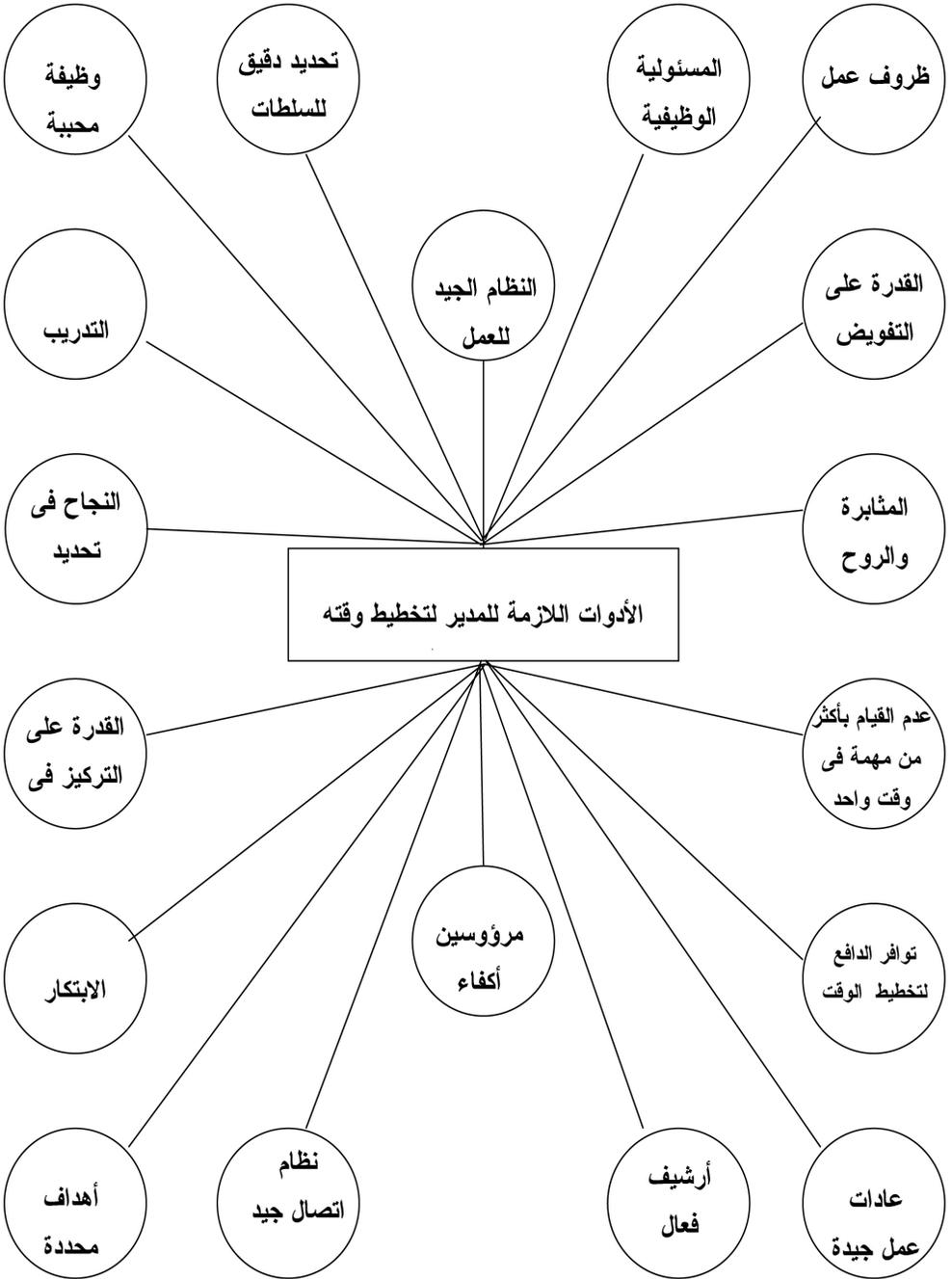
- تحديد كافة الخطوات التفصيلية لأداء كل مهمة .
- فصل الخطوات غير الضرورية عن الخطوات الضرورية.
- إحداث تسلسل منطقي للخطوات الضرورية قد يدفع إلى الاستغناء عن أشياء كان يعتبرها ضروريا .
- اخذ كافة المعوقات والملازمات المنتظر حدوثها في الحسبان والعمل على التصدي لها ببعض الإجراءات.

### الخطوة الخامسة :

إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت ، وهذا يتطلب ما يلي .

- حصر كافة الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من المهام المكلف بها .
- حصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام المكلف بها .
- إعطاء تقدير زمني لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات على ضوء الوقت المتاح .
- تجميع أوقات الخطوات للتوصل إلى وقت لتنفيذ المهام .

- ويوضح الشكل التالي الأدوات اللازمة للقائد التحويلي لتخطيط وقته بطريقة فعالة:



## معوقات القائد التحولي عند تخطيط الوقت:

- عدم وجود أولويات . - لا للتفويض .
- المكالمات التلفونية . - الزوار .
- الروتين . - كثرة الاجتماعات .
- عدم وجود تخطيط .

## سوء التخطيط وأثره على إضاعة الوقت:

- إجراءات عمل معقدة .
- غياب الأولويات .
- ندرة المعلومات .
- رداءة نظم حفظ المستندات حدوث أزمات غير مخطط لها .
- تركيز الاهتمام على الأعمال الصغيرة قليلة الأهمية
- تأجيل اتخاذ القرارات تباعد مواقع العمل .
- زحمة الأعمال الورقية إتباع سياسة الباب المفتوح
- غياب الوعي التخطيطي .
- عدم وضوح الأهداف

## ب- الوقت والتنظيم:

تبدو فاعلية القيادة بشكل عام، من خلال تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، بحيث يقل التعارض والازدواجية في المهام والصلاحيات، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في نواحي عديدة منها :

## أولاً: تحديد المهام والاختصاصات :

يقوم القائد بنشاطات ومهام معينة يفترض أن ينجزها خلال فترة محددة وقد بينت الدراسات التنظيمية المختلفة أنه بالإمكان تحديد اختصاصات ومهام الإدارة الوسطى والدنيا (التنفيذية)، وذلك لعدم تنوع النشاطات التي يقومون فيها إذا ما قورنت بالنشاطات الخاصة بالإدارة العليا، التي تتميز بتعددتها وتنوعها وصعوبة رقابة الوقت المحدد لها .

## ثانياً: إجراءات وأساليب العمل :

يؤدي طول الإجراءات وتعقيدها، وطول الفترة الزمنية التي يتطلبها إنهاء العمل إلى غضب العاملين، وإدارة الوقت بشكل فعال، يفضل تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لاستبعاد الخطوات غير الضرورية، أو

الاستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإنجاز المعاملات بصورة سريعة، كما تعمل النماذج المعدة سلفاً من قبل المنظم على توفير وقت كثير كان يضيع في السابق، بسبب الشرح الطويل وازدواجية المعلومات.

### ج- الوقت والتوجيه:

يشكل التوجيه جزءاً كبيراً من وقت القائد، ويتمثل ذلك في إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تأدية وتنفيذ العمل، بجانب الاتصالات المستمرة بمختلف أشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية، ولا بد أن يقوم الإداري قبل البدء بعملية الإتصال أو الإرشاد، بتحضير المعلومات اللازمة، والهدف منها فضلاً عن تحديد الفترة الزمنية للاتصال، خاصة إذا كان المرسل إليه في موقع بعيد عن موقع عمل الإداري، مع الحرص على وجود لغة مشتركة وتفاهم متبادل لعملية الاتصال التي تتم بين القائد ومرؤوسيه.

وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه لا بد من توافر أساسيات للعلاقات الإنسانية السليمة، والسياسية التحفيزية المناسبة والفعالة، وخلق جو نفسي مريح يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة وفعالية.

ومن خلال التوجيه يجب التعامل: مع التليفون باعتبار التليفون هو وسيلة لتسهيل الأعمال ولكن سوء استخدام التليفون يجعله مضيقاً للوقت.

ويستخدم التليفون في الحالات التالية:

- الحصول على البيانات أو المعلومات في وقت قصير.
- ترتيب الاجتماعات واللقاءات.
- إرسال البيانات أو المعلومات التي تريد نشرها للآخرين
- تقوية العلاقات الودية والاجتماعية.
- استخدام التليفون بدلاً من السفر إذا كان ذلك ممكناً
- صنع القرارات البسيطة مع الآخرين

ولا يستخدم التليفون في الحالات التالية :

- الاتفاقات المالية .
- في الرسائل غير العاجلة .
- في التفاوض مع طرف آخر لجعله يغير رأيه في موضع ما .

مع الأوراق والبريد:

- صنف الأوراق وفقا لأهميتها .
- استعن بالآخرين في فرز البريد على أن يقتصر العرض عليك للأمور الهامة فقط .
- خصص أحد موظفي المكتب لفحص الكتب أو المجلات أو المقالات التي تكون عامل مهم لعملك .
- اهتم بكل ورقة من أوراق العمل تعرض وأعطها ما تستحقه من عناية .
- نظم تدفق من أوراق العمل والمعلومات باستخدام نظام مناسب للحفظ .
- تعلم كيف تتصفح المعلومات بداية من قائمة المحتويات ومرور بعناوين الفصول ثم رؤوس الموضوعات فالجداول فالأشكال .

التعامل مع الاجتماعات :

- اختر المشاركين في الاجتماع بعناية :
- من الذين يجب تواجدهم ؟ ما هي خبراتهم ؟ كيف يمكنك تسهيل عملية اتخاذ الجماعة للقرار؟

- الإعداد للاجتماع:

- متى يعقد الاجتماع ؟ أين يعقد الاجتماع ؟ ما هو الزمن الذي يستغرقه ؟
- ما هو القواعد الأساسية التي تستخدمها أثناء الاجتماع ؟
- كيف ترتب عناصر الأجندة ؟
- ما هو مدخلك لكل منها ؟ هل هناك إعداد مسبق لها؟

قدم قيادة ماهرة لجماعة اتخاذ القرار:

- شجع كل فرد على تقديم ما لديه من خبرات .
- تغلب على المشاكل الشخصية .
- اخلق مناخا يساعد على الابتكار في حل المشاكل .

إذا أردت تأجيل وتسويق المشروعات :

- حدد ما تقوم بتأجيله أو تسويقه من موضوعات .
- حدد المبررات التي تبديها للتأجيل .

## سجل وقيم النتائج :

- ما هي القرارات التي اتخذت ؟
- ما هو التصرف المطلوب إجرائه ؟
- من سيقوم به ؟ -
- ومتى ؟ وكيف ستتابع وتتحقق من أدائه ؟

## مع الزوار:

- اجعل العلاقة بينك وبين زوارك فوق مشاعر الخجل والإحراج .
- لا تتبع سياسة الباب المفتوح لأن ذلك يعنى وضع المدير تحت تصرف كل من أراد مقابله سواء كان من الموظفين أو العملاء أو الزوار لأن كل هذه المقاطعات خارج الإدارة السليمة .
- لا تخشى من أن يشعر الزوار بأنك ترفض مقابلتهم أو أنك تتعمد تجاهلهم لأن هذا هو المطلوب أداكم له في بعض الأحيان .
- تعلم كيف تقول (لا) عندما تشعر أنك في حاجة إليها .
- تذكر أن المساحة بين قول (لا) وقول (نعم) هي التي تحدد الإجابات القاطعة .

## مع المعلومات :

تختلف قدرات الأفراد في التعامل مع المعلومات المتزايدة التي قد يتعرضون لها والاستفادة بها في حدود الوقت المتاح ، وحتى يمكنك التعامل مع هذا السيل من المعلومات بما يمكنك من اتخاذ القرار المناسب اتبع ما يلي :

### صنف المعلومات

( أ ) من حيث المصدر :

خارجية

داخلية

(ب) من حيث المستويات :

قواعد البيانات ثانوية مجمعة

ثانوية

أولية

(ج) من حيث النوعيات :

معلومات حل المشكلات

معلومات تاريخية

معلومات تشغيل جارية

حلول تقليدية

قاعدة بيانات

## (د) الوقت والرقابة:

الرقابة هي قيام القائد بالتحقيق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتهدف الرقابة بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها في الوقت المناسب ولما كانت الإدارة مسئولة عن استخدام الموارد البشرية والمالية الاستخدام الأمثل فأنة من الضروري أن تشمل الرقابة جميع المجالات ومنها الرقابة على الوقت وتشمل وقت العمل ووقت الإداريين .

## (هـ) الوقت واتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من النشاطات الإدارية، وتعتمد هذه العملية على المهارة الذهنية والفكرية والقدرة الإبداعية للإداري، ليستطيع تحديد المشكلة التي يواجهها القائد ووضع اقتراحات معينة لحلها .

ويعتبر توقيت اتخاذ القرار هاما بالنسبة للقائد الذي يتخذه، وبالنسبة للمساعدين والمرؤوسين الذين ينقذونه ولما له من تأثير على روح العمل بالمنظمة، وتظهر أهمية الوقت لأن القرارات ما هي إلا وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ.

\* ويختلف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات، تبعا لاختلاف المستويات الإدارية وتنقسم إلى ثلاث أنواع وهي:

### القرارات الإستراتيجية:

هي القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة وخططها طويلة الأجل، ولذلك فهي من اختصاص الإدارة العليا، ونظرا لأهمية هذه القرارات للمنظمة فهي تحتاج إلى دراسة وتركيز وحذر شديد، نظرا لأعتماد على التوقعات المختلفة التي تتعلق بالتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، وتسمى بالقرارات غير المبرمجة نظرا للأصالة والإبداع والتجديد المستمر في أفكار صانعي القرار.

### قرارات تكتيكية:

هي القرارات التي ترتبط بالمستويات الإدارية الوسطى، وهي تأخذ فترة زمنية قصيرة لا تتناول السياسة العامة للمنظمة، وإنما هي غالبا قرارات علاجية أو وقائية لظروف ومتغيرات داخلية في المنظمة.

## قرارات تنفيذية:

ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة، وتكون هذه القرارات مقتصرة على قطاع معين أو على مجموعة صغيرة من العاملين، وهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية، ذات الصفة النمطية المتكررة، وذلك يسميها البعض بالقرارات الروتينية أو البرمجة .

ويختلف توزيع الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لاختلاف درجة المشاركة في القرار وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

## القرارات الفردية :

هي القرارات التي تتخذ من قبل شخص واحد، رغم اعتماده على المشاركة في الرأي، أو على أخذ الملاحظات والاقتراحات، والوقت المحدد لاتخاذ هذا النوع من القرارات قليل بشكل عام، ولكن نتائجه أكثر خطورة .

## القرارات الجماعية :

هي القرارات التي تكون فيها درجة المشاركة الفعلية كبيرة من قبل عدد من الأفراد في المنظمة، كالقرارات التي تصدر عن اللجان أو المجالس والمعروف أن اللقاء المباشر بين عدد من الأفراد لمناقشة مشكلة معينة للوصول إلى حل بشأنها، قد يأخذ وقت طويلا، نظرا للمناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر المختلفة، علاوة على تأثير مستوى فاعلية رئيس الاجتماع ونوعية الأعضاء المشاركين في اللجنة، ومدى التزامهم بالوقت المحدد للإجتماعات، لذلك تستغرق القرارات الجماعية وقتا أطول من الوقت المحدد للقرارات الفردية .

ويختلف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لإختلاف النمط القيادي في المنظمة، وهي نوعين رئيسيين هما :

## القيادة الفردية:

يقبل الوقت المحدد لاتخاذ القرارات في وجود النمط القيادي، وقد يتفق مع وجود القرارات الفردية في العمل، عدم وجود أية مشاركة من المستويات الإدارية الأقل .

## القيادة المشاركة:

من الطبيعي أن يطول الوقت المحدد لاتخاذ القرارات في وجود هذا النمط القيادي وذلك لما تتطلبه المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، وتبادل وجهات النظر بينهما، للاتفاق على الصيغة النهائية للقرار من وقت.

## أهمية إدارة الوقت في المجال الرياضي:

تحتل إدارة الوقت مكانا بارزا في المجال الرياضي الذي يعتمد على الوقت بصورة رئيسية، حيث لا توجد اى رياضة إلا والوقت عنصر أساسي في ممارستها.

ونجد أن عناصر إدارة الوقت لها تأثيرا فعالا في المجال الرياضي كما يلي:  
التخطيط :

- سلامة التخطيط لإدارة الوقت في المنظمات الرياضية يشمل الرؤية المستقبلية للمنظمات الرياضية وما ينبغي عمله وكيفية الوصول للأحداث الموضوعية .
- كذلك الأستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ووضع إستراتيجية عامة لأسلوب العمل في تلك المنظمات .

### التنظيم:

- تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات لكل العاملين .
- التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة.
- تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الإتصال .

### التوجيه:

- إدارة الوقت تحسن التوجيه داخل المنظمات الرياضية حيث تستخدم نظم التوجيه الإيجابية القائمة على خلق الدافع والحافز نحو العمل أو كذلك تجنب المشكلات الناتجة عن التراكمات دون وجود بدائل لتلك المشكلة.
- كما يهتم التوجيه بالعنصر البشري من خلال الأرتقاء بالقدرات والمهارات باستخدام منظومات التدريب على النظم الحديثة.

### الاتصال :

إدارة الوقت في المنظمات الرياضية تحث على الإسخدام الأمثل للوقت عن طريق عمل خطوات للاتصال منظمة مما يعمل على توفير الوقت .

### الرقابة :

تؤدى الرقابة داخل المنظمات الرياضية إلى التأكيد من تنفيذ الأعمال وفقا للخطة الموضوعية مسبقا ويوضع للرقابة برنامج زمني خاص ، يتلائم مع تنفيذ كل جزء من الخطة.

## المبادئ التي يتبناها القائد التحويلي لإدارة الوقت:

أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لأستخدامها بفاعلية وكذلك مهارة التوجيه والرقابة على استخدامها

وأن الفوائد التي تجنى من الإطار الفكري لإدارة الوقت فهي متشابهة لتلك التي تجنيها من نظرية الإدارة ذاتها ويشير كونتز Kotez وأودونيل Odonil (١٩٩٥م) أن نظرية الإدارة هي وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي والاختبار التطبيقي للمبادئ، فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من تنمية المبادئ التي يتم تطبيقها حسب الموقف .

وتنقسم مبادئ إدارة الوقت إلى :

### المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل .

- مبدأ تحليل الوقت: تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت .
- مبدأ التخطيط اليومي: من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم وقبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل.
- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية: يجب تخصيص الوقت حسب الأولوية لأداء الأعمال ذات الأهمية .
- مبدأ المرونة: يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت .
- المبادئ المتعلقة بالتنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام الوقت.
- مبدأ التفويض: يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها حسب إمكانات العاملين وقدراتهم.
- مبدأ تقسيم العمل: وهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فاعلية .
- مبدأ التحكم في المعوقات: من الضروري إن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات.
- المبادئ المتعلقة بالتوجيه :
- مبدأ القيادة الواعية: هي التي تهتم بالتقدم لتحقيق الهدف .
- مبدأ فاعلية الاتصال: الذي يعمل على سهولة وتوفير الوقت .
- مبدأ تحفيز العاملين: الذي يعمل على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق الهدف .

## المبادئ المتعلقة بالرقابة:

- مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة: ويتم بعد تخطيط وتنظيم العمل .
- مبدأ إعادة التحليل: وذلك لتفادي حدوث المشكلات التي قد تحدث .

## عوامل نجاح إدارة القائد للوقت :

### \* إكساب عادة إدارة الوقت:

إن إدارة الوقت توجه الاهتمام إلى النواحي الإيجابية وليس فقط النواحي السلبية أثناء التنفيذ وكذلك معالجة أوجه القصور وبحث مشاكل العمل الحقيقية .

وحتى يتمكن متخذ القرار من اكتشاف عادة إدارة الوقت بفاعلية فعلية الأتي :

- تحديد بدقة الأعمال التي يقوم بها .
- الأعمال التي يجب تفويضها .
- التنسيق بين تلك الأعمال .

وتخضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت إلى سلسلة متتابعة المراحل وهي:

- تحليل أسلوب العمل القائم .
- تحديد مجالات ضياع الوقت .
- محاولة التخلص من الأساليب السلبية .
- وضع أساليب إيجابية للعمل . تحضير العاملين للعمل بأساليب إيجابية .

### \* تحديد الأهداف الواقعية:

تنقسم الأهداف في مجموعها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى لكل نوع من هذه الأهداف وقت موضوع لتنفيذها وهو ما يطلق عليه برمجة الأهداف أو وضع برنامج زمني لتنفيذها.

إن فاعلية إدارة الوقت تتأثر بانتقاء الأهداف والتي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات لأي منظمة رياضية .

وهناك معايير يجب مراعاتها في وضع وتحديد الأهداف حتى تصبح ذات فاعلية وهي :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة .
- تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- تتصف بالتكامل والشمول .
- تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
- تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية بحيث يمكن قياس نتائجها .
- متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات .
- قابلة للتغير والتطوير .

## \* تحديد وترتيب الأولويات:

وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاث عناصر:

- الأنشطة: يتم ترتيبها وتقسيمها وجدولتها وفقا لبرنامج زمني مما يحقق قدر من الفاعلية .
- الأفراد: حيث يتم تنظيم العمل وتقسيمه وفقا لقدرات وكفاءة كل فرد والتنسيق بين تلك الاعمال.
- العوامل المساعدة: ترتيب وتنسيق البيانات والمعلومات وجدولتها وفهرستها ليسهل استخدامها

## \* فاعلية نظام الاتصال:

- تحتاج إدارة الوقت إلى سهولة وانسيابية في نظم الاتصال داخل المنظمة حيث يكون هناك.
- انسياب التوجهات بسرعة وفاعلية وكفاءة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي .
- تدفق بيانات المتابعة وسير العمل من أسفل إلى اعلي الهيكل التنظيمي .
- استمرار بيانات التنسيق بين المستويات الإدارية على نفس المستوى الأفقي .
- عدم تأجيل ما ينبغي القيام به . سوء التنظيم .
- عدم القدرة على التخطيط السليم .
- عدم تقسيم العمل وفقا لقدرات العاملين .
- عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب
- عدم القدرة على اتخاذ القرار.

## العوامل المسببة لضیاع الوقت:

إن مفهوم مضيعة الوقت مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة والأشخاص، وهو نشاط يأخذ وقت غير ضروري، أو يستخدم وقتا بطريقة غير ملائمة أو أنه لا يعطى عائدا يتناسب مع الوقت المبذول من أجله.

## ونجد أن العوامل التي تؤدي إلي ضیاع الوقت بشكل عام:

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم .
- تضخم عدد العاملين .
- سوء ترتيب الأولويات
- الزيارات المفاجئة .
- التردد في إتخاذ القرار
- التفويض غير الصحيح.
- المقاطعات أثناء العمل .
- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد .
- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول .

- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
- البدء في تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها .
- الانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة .
- الاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الاهتمام.