

## **الفصل الرابع**

### **٤/ عرض النتائج ومناقشتها**

- ١/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الأول .**
- ٢/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني.**
- ٣/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث.**
- ٤/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع.**
- ٥/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس.**
- ٦/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور السادس.**
- ٧/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور السابع.**
- ٨/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثامن.**

## الفصل الرابع

### ٤/ عرض النتائج ومناقشتها

### ١/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: وضع الأهداف

جدول رقم (٤-١)  
التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول (وضع الأهداف)

ن = ٧٣

| م  | العبارات  | نعم |       | إلى حد ما |       | لا |       | النسبة المئوية | كا    |
|----|---|-----|-------|-----------|-------|----|-------|----------------|-------|
|    |   | ك   | %     | ك         | %     | ك  | %     |                |       |
| ١  | انطلاقي للعمل يبدآن تحديد أهدافي.                         | ٥٣  | ٧٢,٦٠ | ١١        | ١٥,٠٧ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٨٦,٧٦          | ٥٠,٧٤ |
| ٢  | أدرك الأمور المهمة وما يترتب على إنجازها.                 | ٦٤  | ٨٧,٦٧ | ٥         | ٦,٨٥  | ٤  | ٥,٤٨  | ٩٤,٠٦          | ٩٧,٠١ |
| ٣  | أهتم كثيراً بما سوف أقوم به.                              | ٤٣  | ٥٨,٩٠ | ٢٥        | ٣٤,٢٥ | ٥  | ٦,٨٥  | ٨٤,٠٢          | ٢٩,٧٠ |
| ٤  | أخطط ما على تنفيذه في مدة محددة.                          | ٥٧  | ٧٨,٠٨ | ١٠        | ١٣,٧٠ | ٦  | ٨,٢٢  | ٨٩,٩٥          | ٦٦,١١ |
| ٥  | أدون ما قررت القيام به.                                   | ١٨  | ٢٤,٦٦ | ٤٩        | ٦٧,١٢ | ٦  | ٨,٢٢  | ٧٢,١٥          | ٤٠,٤٧ |
| ٦  | أضع قائمة بما سأقوم به من أعمال.                          | ٢٠  | ٢٧,٤٠ | ٤٠        | ٥٤,٧٩ | ١٣ | ١٧,٨١ | ٦٩,٨٦          | ١٦,١٤ |
| ٧  | المهام التي أريد إنجازها أحدها بدقة.                      | ٥٦  | ٧٦,٧١ | ٩         | ١٢,٣٣ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٨٨,٥٨          | ٦١,٨٤ |
| ٨  | أضع أهداف مكتوبه ومحددة وأحدد مواعيد الإنتهاء.            | ١٧  | ٢٣,٢٩ | ٤١        | ٥٦,١٦ | ١٥ | ٢٠,٥٥ | ٦٧,٥٨          | ١٧,٢١ |
| ٩  | عدم وجود أهداف محددة من مجلس الإدارة من قبل ومخطط لها.    | ١١  | ١٥,٠٧ | ٩         | ١٢,٣٣ | ٥٣ | ٧٢,٦٠ | ٤٧,٤٩          | ٥٠,٧٤ |
| ١٠ | نقص في أسلوب التنسيق بين الأنشطة داخل النادي.             | ٦   | ٨,٢٢  | ٥٣        | ٧٢,٦٠ | ١٤ | ١٩,١٨ | ٦٣,٠١          | ٥١,٩٧ |
| ١١ | استخدم قائمة الأسئلة حتى أتمكن من حسن عملية إتخاذ القرار. | ١٦  | ٢١,٩٢ | ١١        | ١٥,٠٧ | ٤٦ | ٦٣,٠١ | ٥٢,٩٧          | ٢٩,٤٥ |

قيمة كا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

## المحور الأول: وضع الأهداف:

يتضح من الجدول رقم (١-٤) أن نتائج العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٧) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا نعم ، حيث بلغت ٢١٤ ، ٥٠٠ ، ٩٧ ، ٢٩ ، ٦٦ ، ٦١ ، ٨٤).

وتشير العبارة رقم (١) ومسامها " انطلاقي للعمل يبدأ من تحديد اهدافي" الى ان مديري الأندية الرياضية يبدأون بتحديد اهدافهم لانها هي نقطة انطلاقه في عملية التخطيط .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى أهمية وقيمة تحديد الهدف وذلك باعتبار أن التخطيط الجيد يبدأ من تحديد الأهداف ، مما يؤدي بدوره إلى حسن استغلال الوقت بطريقة بناءة .

ويتفق كلا من " كمال درويش " ، " اسماعيل حامد " (٢٠٠٠) (٣٨) على ان التخطيط يسبق اي عمل تنفيذي عن طريق وضع الأهداف التي تساعد المديرين للأطلاق نحو الهدف المراد تحقيقه سواء اكان الهدف قصير او الهدف طويل المدى .

وتشير العبارة رقم (٢) ومسامها " ادرك الأمور المهمة وما يترتب على اتجازها" إلى وعى المديرين نحو الأمور المهمة والتي تساعده على اتجازها للمهام المطلوبة والمكلف بها وبالتالي تساعده على حسن استغلال الوقت .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى أهمية ادراك المديرين لما هو اهم من اعمال وذلك عن طريق وضع الأهداف المراد تحقيقها حتى ينتهي له القيام بكافة المهام المطلوبة في الوقت المحدد لها وبالتالي استغلال الوقت بالطريقة الجيدة مما يؤدي الى نجاح المنظومة الإدارية داخل الهيئة الرياضية.

ويتفق كلا من " جون ولى " ، " وروبرت أدكوك " (١٩٩١) (١١) على ان المدير الذي يستطيع التفريق بين المهام والأمور العاجلة والمهام والأمور الهامة هو المدير الذي يستطيع ان يدير الوقت بطريقة جيدة حيث لوحظ ان هناك علاقة معكوسة بين الأمور الهامة والأمور العاجلة .

وتشير العبارة رقم (٣) ومسامها " اهتم كثيرا بما سوف اقوم به" إلى اهتمام المديرين بالأعمال والمهام المطلوبة والمكلف بها لأتجازها في الوقت المحدد

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ان المدير الناجح فى إدارة وقته هو الذى يهتم بما سوف يقوم به من اعمال نتيجة تحديد مسبق لها عن طريق وضع الأهداف بطريقة سليمة لتحقيق الهدف المرجو منها فى الوقت المحدد وعدم تأجيل ما ينبغى القيام به من اعمال التى تكون سبب فى ضياع الوقت

وتشير العبارة رقم (٤) ومسامها " اخطط ما على تنفيذه فى مدة محددة" إلى قيام المديرين بعملية التخطيط بطريقة جيدة فى الوقت المطلوب.

وقد أرجع الباحث ذلك إلى أهمية ادراك المديرين لما هو مطلوب تنفيذه فى الوقت المحدد عن طريق التخطيط الجيد له والتى قد تساعد فى رفع كفاءة الهيئة الرياضية نتيجة حسن استغلال الوقت بطريقة جيدة

وهذا ما اشار اليه " ماريون هاينز " Maryon Hayenz (٢٠٠٢) (٤٣) الى ان المدير الذى يخطط لما يجب عليه تنفيذه يبدأ العمل مستطيعا إكماله حسب الجدول الزمنى المحدد للمهام المطلوبة سواء كانت مهام طويلة المدى او قصيرة المدى وهو الذى يتحكم بالأحداث بدلا من ان تتحكم به وبالتالي يستطيع ان يغير الطريقة حسب الظروف المتغيرة نتيجة تخطيطه المسبق.

وتشير العبارة رقم (٧) ومسامها " المهام التى اريد انجازها احدداه بدقة" الى ان المدير يستطيع تحديد مهامه فى ضوء وضع اهدافه التى يريد انجازها بدقة وبالتالي يستغل الوقت بطريقة جيدة .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى خبرة المدير فى التمييز بين الأهم فالمهم من اعمال وبالتالي يستطيع من خلال تحديده للمهام المنبسقة من وضع الأهداف المخططة مسبقا انجازها بدقة فى الوقت المحدد.

وهذا ما اشار اليه " كمال ابو هند " (١٩٩٣) (٣٦) الى أن المديرين يجب عليهم اولاً تحديد ما يجب عمله حتى تكون هناك فاعلية ثم نحدد بعد ذلك كيف يقوم بهذا العمل بأكبر كفاءة ممكنة وبالتالي فإن فهم المدير لما هو مطلوب من اعمال يجعل هناك كفاءة فى إدارة الوقت بالطريقة التى تحقق الأهداف المطلوبة.

كما يتضح من الجدول رقم (١-٤) أيضاً أن نتائج العبارات أرقام (٥،٦،٨،١٠) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا إلى حد ما ، حيث بلغت كلاً علي الترتيب (٤٧،٤٠ ، ١٦،١٤ ، ١٧،٢١ ، ٥١،٩٧).

وتشير العبارة رقم (٥) ومسامها " ادون ما قررت القيام به" والعبارة رقم (٦) ومسامها " اضع قائمة بما سأقوم به من اعمال" والعبارة رقم (٨) ومسامها " اضع أهداف مكتوبة ومحددة واحدد مواعيد الأنتهاء" إلى أنه بالرغم من ان عملية تدوين البيانات والأهداف التي سوف يقوم بها المدير على ورق امر مهم إلا أن أفراد العينة يؤكدون أن هذا الهدف تحقيقه غير واضح أو ملموس . ويعتمد المديرين في اغلب الأوقات على الذاكرة وبالتالي فإنه في حالة تذكره للأهداف ينجزها في الوقت المناسب وحيانا قد يحدث خلل نتيجة انشغاله بأكثر من امر وبالتالي تؤثر على كفاءة الوقت لديه

وقد أرجع الباحث ذلك إلى أهمية تدوين المديرين بما يقوموا به من اعمال ووضع قائمة بها وتحديد مواعيد الأبتداء والأنتهاء من تلك الأعمال لانها تؤثر على كفاءة الوقت بالنسبة للمدير وكذلك كون الأهداف مكتوبة تعد مقياس للرقابة.

وهذا ما اشار اليه " طلحة حسام الدين " ، " عدلة عيسى مطر" (١٩٩٧) (٢٢) الى ان الأهداف المكتوبة تعد مقياس للرقابة ولتقويم الأداء اثناء التنفيذ او بعد الأنتهاء منه من خلال قياس النتائج ومدى مطابقتها للأهداف وذلك في ضوء الوقت المحدد لها .

وتشير العبارة رقم (١٠) ومسامها " نقص في اسلوب التنسيق بين الأنشطة داخل النادي" إلى ان هناك نقص في توقيت وتوحيد اعمال وتصرفات جماعة من الناس داخل الهيئة الرياضية مما يؤدي الى اهدار الوقت والجهد والمال وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ضرورة تنسيق المدير للأنشطة المختلفة داخل الهيئة الرياضية للأستفادة من الوقت سواء اكان التنسيق للتخطيط او التنظيم او التوجيه .

ويرى " عبد الغنى بسيونى عبد الله " (١٩٩٠) (٢٨) ان مهارة المدير تتوقف الى حد كبير على مدى قدرته على التنسيق بين فروع ووحدات المنظمة في نشاطها صوب تحقيق اهدافها وان التنسيق الفعال يحقق التجانس ويمنع وقوع التضارب والتنازع اثناء العمل ويوجه دفة المنظمة نحو الهدف المنشود من تحقيق الأجازات ، كما يرتبط التنسيق

بالترتيب المنظم لجهود الجماعة لتحقيق هدف محدد وكذلك يرتبط بمدى فاعلية نظم الاتصال داخل النادي لنقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات الى جميع الوحدات داخل الهيئة الرياضية.

وكذلك أيضاً يتضح من الجدول رقم (١-٤) أن نتائج العبارات أرقام (٩ ، ١١) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا لا ، حيث بلغت ٢١ على الترتيب ( ٢٩,٤٥ ، ٥٠,٧٤ ).

وتشير العبارة رقم (٩) ومسامها " عدم وجود اهداف محددة من مجلس الإدارة من قبل ومخطط لها" الى انه لا توجد اهداف واضحة من مجالس ادارة الأندية للمديرين وهذا معارضه أفراد العينة ويؤكدون أن هناك اهداف محددة مسبقا ومخطط لها للارتقاء بمستوى الهيئة الرياضية والحفاظ على الانجازات التي تقدمها.

وقد أرجع الباحث ذلك إلى اهتمام مجالس الإدارات بحسن التخطيط ووضع الأهداف وتيسير الأمور للمديرين للارتقاء بالهيئة الرياضية من اجل تحقيق انجازات تحسب لهم وذلك خلال فترة مجلس الإدارة وهي ما يطلق عليها الأمد الطويل.

ويتفق كلاً من " كمال درويش " ، "اسماعيل حامد " (٢٠٠٠) (٣٨) على أن القيادات العليا في الهيئة الرياضية هي التي ترسم السياسة العامة لها وتحددها عن طريق وضع الأهداف سواء اكانت اهداف قصيرة المدى او اهداف طويلة المدى وان فاعلية الإدارة تتأثر بانتقاء الأهداف . فالانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة.

وتشير العبارة رقم (١١) ومسامها " استخدم قائمة الأسئلة حتى اتمكن من حسن عملية اتخاذ القرار" وهي ان مديري الأندية الرياضية يستخدمون قائمة البدائل وذلك لحسن عملية اتخاذ القرار وهذا مالم يوافق عليه اغلب المديرين .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ضرورة استخدام قوائم البدائل التي قد تسهم في معرفة عيوب بعض القرارات التي قد تؤدي الى نتائج سلبية كما تتيح استخدام قوائم البدائل حل مشكلة من المشكلات او اتخاذ قرارات في الأوقات المناسبة.

وهذا ما اشار اليه " محمد حسن علاوى " (١٩٩٨) (٤٦) الى ان من اسس عملية اتخاذ القرار بعد تحديد المشكلة هي تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأفضل وتنتهى بمرحلة اتخاذ القرار للمدير .

٢/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: تحديد المهام

جدول رقم (٢-٤)

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (تحديد المهام)

ن = ٧٣

| م  | العبارة   | نعم |       | إلى حد ما |       | لا |       | التسبة المئوية | ك     |
|----|---|-----|-------|-----------|-------|----|-------|----------------|-------|
|    |   | ك   | %     | ك         | %     | ك  | %     |                |       |
| ١٢ | افكر دائما فى المهام المطلوبة والوقت المخصص لها .   | ٤٩  | ٦٧,١٢ | ١٣        | ١٧,٨١ | ١١ | ١٥,٠٧ | ٨٤,٠٢          | ٣٧,٥٩ |
| ١٣ | لدى قدرة الاستفادة من وقتى بكفاءة                   | ٥٩  | ٨٠,٨٢ | ٨         | ١٠,٩٦ | ٦  | ٨,٢٢  | ٩٠,٨٧          | ٧٤,١٦ |
| ١٤ | تركيزى فى العمل يجعلنى استفيد من وقتى.              | ٤٤  | ٦٠,٢٧ | ١٦        | ٢١,٩٢ | ١٣ | ١٧,٨١ | ٨٠,٨٢          | ٢٤,٠٣ |
| ١٥ | لدى مهارة إنجاز المهام المطلوبة فى الوقت المحدد     | ١٥  | ٢٠,٥٥ | ٥١        | ٦٩,٨٦ | ٧  | ٩,٥٩  | ٧٠,٣٢          | ٤٥,١٥ |
| ١٦ | ادرك مسنولياتى وما يتطلب من اعمال .                 | ٣٩  | ٥٣,٤٢ | ٢١        | ٢٨,٧٧ | ١٣ | ١٧,٨١ | ٧٨,٥٤          | ١٤,٥٨ |
| ١٧ | ادرك ما على القيام به من اعمال                      | ٥٦  | ٧٦,٧١ | ١١        | ١٥,٠٧ | ٦  | ٨,٢٢  | ٨٩,٥٠          | ٦٢,٣٣ |
| ١٨ | احيانا يحدث عدم تركيز اثناء العمل.                  | ١١  | ١٥,٠٧ | ٤٤        | ٦٠,٢٧ | ١٨ | ٢٤,٦٦ | ٦٣,٤٧          | ٢٤,٨٥ |
| ١٩ | أوفرالمعلومات اللازمة فى الوقت المناسب.             | ٩   | ١٢,٣٣ | ٤٩        | ٦٧,١٢ | ١٥ | ٢٠,٥٥ | ٦٣,٩٣          | ٣٨,٢٥ |
| ٢٠ | لدى القدرة للاختيار الأشخاص المناسبين للعمل المطلوب | ٥   | ٦,٨٥  | ٥٣        | ٧٢,٦٠ | ١٥ | ٢٠,٥٥ | ٦٢,١٠          | ٥٢,٧١ |
| ٢١ | أفوض الآخرين فيما يمكنهم أن يقوموا به من اعمال      | ٤٥  | ٦١,٦٤ | ١٦        | ٢١,٩٢ | ١٢ | ١٦,٤٤ | ٨١,٧٤          | ٢٦,٦٦ |
| ٢٢ | دائما فى عجلة لإنجاز المهام المطلوبة.               | ٥١  | ٦٩,٨٦ | ١٣        | ١٧,٨١ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٨٥,٨٤          | ٤٤,١٦ |
| ٢٣ | أقفر من مهمة إلى أخرى قبل إنجاز أى منهم.            | ١٧  | ٢٣,٢٩ | ٤٢        | ٥٧,٥٣ | ١٤ | ١٩,١٨ | ٦٨,٠٤          | ١٩,٤٢ |

قيمة كا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

## المحور الثاني: تحديد المهام:

يتضح من الجدول رقم (٢-٤) أن نتائج العبارات أرقام (١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، ١٦ ، ١٧ ، ٢١ ، ٢٢) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا نعم ، حيث بلغت كما علي الترتيب (٣٧,٥٩ ، ١٦,٧٤ ، ٠٣,٢٤ ، ٥٨,١٤ ، ٣٣,٦٢ ، ٦٦,٢٦ ، ١٦,٤٤).

وتؤكد العبارة رقم (١٢) ومسامها " افكر دائما فى المهام المطلوبة والوقت المخصص لها " على اهمية الوقت بالنسبة للمدير والمهام المطلوب تحقيقها فى الوقت المحدد

وقد أرجع الباحث ذلك إلى إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين فى تحقيق المهام المطلوبة من قبل السياسة العامة للنادى ومن خلال تفكير المدير فى المهام المطلوبة والوقت المخصص لها يجعله على دراية بأهمية الوقت كأحد العوامل الهامة لنجاح الهيئة الرياضية.

ويتفق كلا من " جون ولى " ، " وروبرت أنكوك " (١٩٩١) (١١) بأن الوقت مورد إدارى هام وجوهري ، لذلك ينبغى ان يستغل بكفاءة وفعالية ، من أجل تحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمة وذلك فى إطار فهم المدير للمهام المطلوب تحقيقها.

كما تؤكد العبارة رقم (١٣) ومسامها " لدى قدرة الاستفادة من وقتى بكفاءة" على حسن استغلال المدير للوقت بالطريقة المرجوة التى تسهم فى الارتقاء بالهيئة الرياضية .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى فهم المدير معنى الوقت وأهميته وكيفية توزيعه بطريقة جيدة التى تؤدي الى حسن استغلاله دون اهداره وبالتالي تحقيق الأهداف التى يسعى اليها بالكفاءة المطلوبة.

وهذا ما اشارت اليه " نهلة عبد القادر هاشم " (١٩٩٦) (٦١) الى ان المدير الذى يحدد وينظم ويوزع توزيعا مناسباً للوقت ، ويستثمر كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل فى ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التى ينبغى تحقيقها والممارسات والأساليب التى سيتم تنفيذها ، والوقت المحدد لهذا التنفيذ دون هدر ، هو الذى يحقق مهامه واهدافه بكفاءة عالية

وتشير العبارة رقم (١٤) ومسامها "تركيزى فى العمل يجعلنى استفيد من وقتى" إلى أهمية تركيز المديرين فى عملهم حتى يتثنى له القيام بالمهام المطلوب تحقيقها فى الوقت المحدد لها .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ضرورة التركيز فى الأعمال المطلوب تحقيقها حتى يستطيع تحقيق الاستفادة من الوقت فى التقدم والارتقاء بالهيئة الرياضية.

وتؤكد العبارة رقم (١٦) ومسامها "ادرك مسئولياتى وما يتطلب من اعمال" على فهم المديرين واجباتهم واختصاصاتهم وإلتزامهم باداء الأعمال فى الوقت الملائم والمحدد دون اهداره

وقد أرجع الباحث ذلك إلى فهم المدير لطبيعة عمله وواجباته نحو الارتقاء بها من خلال فهم وإدراك لواجباته واختصاصاته نحو انجاز العمل المطلوب بطريقة تحقق استغلال الوقت الأستغلال الأمثل نحو ما تسعى اليه الهيئة الرياضية من انجازات.

ويتفق كلاً من " كمال درويش " ، "اسماعيل حامد " (٢٠٠٠) (٣٨) على أن لكل فرد او شخص او وحدة ادارية مسئولية انجاز العمل والواجبات التى تدخل فى نطاق الأختصاصات وتلك الواجبات والأختصاصات هى التى تحدد نوع وحجم المسئولية.

وتؤكد العبارة رقم (١٧) ومسامها "ادرك ما على القيام به" على فهم المديرين الأهداف المطروحة مسبقاً وتحليلها التحليل الجيد ووضع الخطط موضع التنفيذ وبالتالي تحديد مهامه ومن ثم ادراك المدير لما هو مطلوب وما ينبغى القيام به لتحقيق الأهداف العامة للهيئة الرياضية .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ان المدير الذى يستغل الوقت بطريقة جيدة هو المدير الذى يدرك ما عليه القيام به لتحقيق الهدف الذى يسعى له فى الوقت الملائم والمحدد بكفاءة عالية

وتؤكد العبارة رقم (٢١) ومسامها "افوض الآخرين فيما يمكنهم ان يقوموا به من اجمال" على ان المديرين لا يستطيعون ان يقوموا بكل شى ولا بد من الاعتماد على الآخرين للمساعدة فى الأعمال الأقل أهمية والتي قد تعوق استغلال الوقت الأستغلال الأمثل اذا قام بها المديرين لانها تكون فى اغلب الامر اعمال مفوضة من قبل المديرين لقيامهم بأعمال أكثر أهمية

وقد أرجع الباحث ذلك إلى فهم المدير الأهم فالمهم من اعمال والأعتماد على الآخرين فى المساعدة لهو ناتج من حسن عملية القيادة لان المدير فى ذلك الوقت يكون ديمقراطى يشارك الآخرين ويطرح لهم الفرص لاثبات ذاتهم وبالتالي يستطيع ان يستثمر وقته بالكفاءة المرجوة نتيجة قيامه بالأعمال الهامة التى يجب عليه القيام بها وتفويض الأعمال الغير هامة للآخرين ومن ثم تحقيق الأهداف العامة للهيئة فى الوقت المناسب والأرتقاء بالمنشئة عن طريق الأنجازات.

ويؤكد كلاً من " كمال درويش " ، "اسماعيل حامد " ( ٢٠٠٠ ) ( ٣٨ ) على أنه إذا زاد نطاق الأشراف عن الحد الملائم تطلب الأمر خلق مستويات إدارية جديدة واعطائها السلطة ويسمى هذا تفويض السلطة Delegation Of Authority وهو يعنى منح الغير حق التصرف واتخاذ القرارات فى نطاق محدد وبالقدر اللازم لأنجاز مهام معينة .

وتؤكد العبارة رقم ( ٢٢ ) ومسامها "دائما فى عجلة لأنجاز المهام المطلوبة " الى ان المديرين دائما فى حالة سرعة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى الرغم من معظم المديرين اجابو بنعم لهذه العبارة الا انها تحمل عدة معانى اى من الممكن ان يكون فى حالة سرعة دون تركيز فانه يهدر الوقت او انه فى حالة سرعة نحو الأنجاز وينجز المهمة ولكن بدون كفاءة

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ضرورة تحقيق الأهداف فى الوقت الملائم والمحدد لها بكفاءة وفاعلية وحسن اداء لان سرعة الأداء مطلوبة ولكن بتركيز وحرص وببطء الأداء اهدار للوقت وبالتالي التوازن بين السرعة والبطءهو من نجاح عمل المديرين .

كما يتضح من الجدول رقم (٢-٤) أيضاً أن نتائج العبارات أرقام ( ١٥ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٣ ) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا الى حد ما ، حيث بلغت كما ٢١ على الترتيب ( ٤٥،١٥ ، ٢٤،٨٥ ، ٣٨،٢٥ ، ٥٢،٧١ ، ١٩،٤٢ ) .

تؤكد العبارة رقم (١٥) ومسامها " لدى مهارة انجاز المهام المطلوبة فى الوقت المحدد" الى ان اغلب المديرين احيانا ليس عندهم مهارة انجاز المهام المطلوبة فى الوقت الملائم والمحدد لها وبالتالي فانه يهدر جزء من الوقت فى حالة عدم انجاز المهام المطلوبة وبالتالي تؤثر على كفاءة العمل والمدير.

وقد أرجع الباحث ذلك الى نقص فى اسلوب التنسيق داخل الهيئة الرياضية او عدم استخدام المديرين قائمة البدائل المتاحة لاتخاذ القرار او عدم وضع اهداف مكتوبة ومحددة مواعيد الابتداء والانتهاء والخطط الزمنية لها كل ذلك من اهم العوامل التى تؤدى الى عدم انجاز الأهداف فى الوقت الملائم والمحدد لها وبالتالي اهدار للوقت بالنسبة للمدير .

ويتفق كلا من " محمد كمال السمنودى " و " نبيل عبد المطلب محمد " (١٩٩٨) (٥٢) ان تنسيق الأعمال يتم بين الإدارات المختلفة وذلك لتوجيه العمل فيما بينهم لخدمة الصالح العام والوصول الى الهدف بطريقة مشتركة متعاونة دون ظهور ما يعطل العمل ويمنعه من السريان الطبيعى نحو الخط المحدد الذى تم التخطيط له من قبلوا القصور فى التنسيق يؤدى الى خلل فى حسن كفاءة ادارة الوقت .

وتشير العبارة رقم (١٨) ومسامها " احيانا يحدث عدم تركيز اثناء العمل " الى شرود فكر المديرين نتيجة قلق او ضغط فى العمل او عدم الراحة وبالتالي تؤثر على حسن اداءه ومن ثم تؤثر على الوقت المراد تحقيق نتائجه .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى وضع المديرين تحت ضغوط نتيجة بطولات الفرق داخل النادى وترتيب الفريق وراى الأعلام والجمهور والنقاد وكذلك الأتماعات الطارئة لمجلس الإدارة وكذلك العوامل الشخصية التى قد تؤثر على اداء عمله كل ذلك يجعله فى حالة قلق وتوتر مما يؤدى الى عدم تركيز احيانا فى العمل او فى بعض القرارات التى قد تؤثر على الهيئة الرياضية وبالتالي تهدر الوقت .

ويؤكد " محمد عبد العزيز سلامة " (٢٠٠١) (٥١) على ان القلق هو خبرة وجدانية غير سارة يمكن وصفها على انها حالة من الخوف ، والتوتر ، وعدم الأستقرار كما انها تختلف من حيث الشدة وانها تتغير عبر الزمن تبعاً للمواقف العصبية التى يقابلها الفرد ومن اعراضها ضعف القدرة على التركيز والشروود بالأضافة الى التفكير فى اشياء مزعجة . و احيانا يكون القلق ذو قوة ايجابية يؤثر بالأيجاب على الفرد مما يجعله يبذل المزيد من الجهد ويزيد ايضا من ثقته بنفسه وثقته فى قدراته نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقا وهنا يسمى بالقلق الميسر .

وتشير العبارة رقم (١٩) ومسامها " اوفر المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب " الى ان معظم المديرين ليس عندهم مهارة توصيل المعلومات فى الأوقات المناسبة .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى شبكة الأتصال والتسيق داخل الأقسام بالأندية ليست على قدر كبير من الدقة التي تساعد على استغلال الوقت الأستغلال الأمثل .

ويشير " محمد الصرفى " (٢٠٠٧) (٤٥) ان إدارة الوقت فى المنظمات الرياضية تحت على الأستخدام الأمثل للوقت عن طريق عمل خطوط للأتصال منظمة مما يعمل على توفير الوقت وبالتالي توفير المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب

وتشير العبارة رقم (٢٠) ومسامها " لدى القدرة لأختيار الأشخاص المناسبين للعمل المطلوب" الى قدرة القائد فى اغلب الأحيان اختيار الأشخاص المناسبين لطبيعة العمل واحيانا اخرى لا يستطيع اختيار الشخص المناسب لعمل وبالتالي فان القائد يهدر كثير من الوقت فى حالة عدم اختيار الشخص المناسب لطبيعة العمل المطلوب.

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ضرورة وضع هيكل تنظيمى بطريقة جيدة من قبل القيادات العليا وتقسيم العمل وتحديد نطاق الأشراف حتى يستطيع المديرين القيام بكافة الأعمال فى الوقت المطلوب .

ويؤكد كلاً من " كمال درويش " ، "اسماعيل حامد " (٢٠٠٠) (٣٨) على ان الهيئة الرياضية تحتاج الى هيكل تنظيمى واضح حتى تتمكن من اداء نشاطها وتحقيق اهدافها فى الوقت المطلوب وذلك عن طريق تصميم الهيكل التنظيمى وتصوير الهيكل التنظيمى والتصوير الوظيفى للمناصب وهى مرحلة توضيح سلطات ومسئوليات كل منصب وبالتالي يجب على المدير ان يلم بخطوات وضع الهيكل التنظيمى لتحقيق اهداف الهيئة الرياضية فى الوقت المطلوب.

وتشير العبارة رقم (٢٣) ومسامها " اقفز من مهمة الى اخرى قبل انجاز اى منها" الى سرعة المديرين وعدم كفاءة ادارة الوقت فى بعض الأحيان .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى عدم وضع اهداف مكتوبة ومحددة بفترة بداية و نهاية وعدم وجود الرقابة للتحقق من ان الأهداف المطلوبة قد تم تحقيقها ام لا.

### ٣/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث: فهم المسئوليات

جدول رقم (٣-٤)  
التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (فهم المسئوليات)

ن = ٧٣

| م  | العبرة  | نعم   |    | إلى حد ما |    | لا    |    | النسبة المئوية | ك     |
|----|---|-------|----|-----------|----|-------|----|----------------|-------|
|    |   | %     | ك  | %         | ك  | %     | ك  |                |       |
| ٢٤ | تكون لدى صورة واضحة لما هو مطلوب إنجازها من أعمال.            | ٦٧,١٢ | ٤٩ | ١٧,٨١     | ١٣ | ١٥,٠٧ | ١١ | ٨٤,٠٢          | ٣٧,٥٩ |
| ٢٥ | أحدد واجباتى المهنية من خلال لائحة عمل اضعتها لنفسى           | ٦٩,٨٦ | ٥١ | ١٧,٨١     | ١٣ | ١٢,٣٣ | ٩  | ٨٥,٨٤          | ٤٤,١٦ |
| ٢٦ | أحياناً أفكر بأمر خارج نطاق العمل .                           | ٧٩,٤٥ | ٥٨ | ١٥,٠٧     | ١١ | ٥,٤٨  | ٤  | ٩١,٣٢          | ٧٠,٨٨ |
| ٢٧ | أتحكم فى وقتى من خلال معرفة حدود وظيفتى ومسئولياتى إتجاهها.   | ١٦,٤٤ | ١٢ | ٧٨,٠٨     | ٥٧ | ٥,٤٨  | ٤  | ٧٠,٣٢          | ٦٧,١٠ |
| ٢٨ | أستطيع تقسيم العمل بطريقة تساعد على إنجازها فى الوقت المحدد.  | ١٥,٠٧ | ١١ | ٧١,٢٣     | ٥٢ | ١٣,٧٠ | ١٠ | ٦٧,١٢          | ٤٧,٢١ |
| ٢٩ | أحاول الإختصار فى المكالمات التليفونية أثناء العمل.           | ١٩,١٨ | ١٤ | ٦٥,٧٥     | ٤٨ | ١٥,٠٧ | ١١ | ٦٨,٠٤          | ٣٤,٧١ |
| ٣٠ | التفويض غير الفعال يؤثر على الوقت.                            | ٧٦,٧١ | ٥٦ | ١٩,١٨     | ١٤ | ٤,١١  | ٣  | ٩٠,٨٧          | ٦٤,٣٠ |
| ٣١ | عدم وضوح وفقدان الاتصال الذى يعوق حسن إدارة الوقت.            | ١٧,٨١ | ١٣ | ٥٦,١٦     | ٤١ | ٢٦,٠٣ | ١٩ | ٦٣,٩٣          | ١٧,٨٦ |
| ٣٢ | أتردد كثيراً فى إتخاذ القرار.                                 | ٩,٥٩  | ٧  | ٧٥,٣٤     | ٥٥ | ١٥,٠٧ | ١١ | ٦٤,٨٤          | ٥٨,٣٠ |
| ٣٣ | أأخذ قرارات سريعة دون تروى فى بعض الأحيان.                    | ٦٥,٧٥ | ٤٨ | ١٧,٨١     | ١٣ | ١٦,٤٤ | ١٢ | ٨٣,١١          | ٣٤,٥٥ |
| ٣٤ | أترك المهام دون إنجازها.                                      | ١٢,٣٣ | ٩  | ٦٩,٨٦     | ٥١ | ١٧,٨١ | ١٣ | ٦٤,٨٤          | ٤٤,١٦ |
| ٣٥ | فقدان المعايير الرقابية.                                      | ١٦,٤٤ | ١٢ | ٦٠,٢٧     | ٤٤ | ٢٣,٢٩ | ١٧ | ٦٤,٣٨          | ٢٤,٣٦ |
| ٣٦ | أستخدم الرد السريع فى حالة ان يكون الموضوع غير ذى أهمية قصوى. | ٨٣,٥٦ | ٦١ | ١٠,٩٦     | ٨  | ٥,٤٨  | ٤  | ٩٢,٦٩          | ٨٣,٢١ |

قيمة كا ٢ عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

### المحور الثالث: فهم المسؤوليات:

يتضح من الجدول رقم (٣-٤) أن نتائج العبارات أرقام ( ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣٣ ، ٣٦ ) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا نعم ، حيث بلغت ٢٦ على الترتيب ( ٣٧,٥٩ ، ٤٤,١٦ ، ٧٠,٨٨ ، ٦٤,٣٠ ، ٣٤,٥٥ ، ٨٣,٢١ ) .

وتؤكد العبارة رقم (٢٤) ومسامها " تكون لدى صورة واضحة لما هو مطلوب انجازه من اعمال " الى وضوح الصورة امام المدير لما يتطلب منه من مهام يريد انجازها فى الوقت الملائم والمحدد بكفاءة عالية .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى فهم المديرين المسؤولية الملقاه عليه نحو تحقيق الأهداف التى تسعى اليها الهيئة الرياضية سواء كان الأرتقاء من مستوى الى مستوى آخر او تحقيق المزيد من البطولات والأجازات وهذا ناتج عن وضوح الهدف لدى المديرين .

ويتفق كلاً من " كمال درويش" و "اسماعيل حامد " (٢٠٠٠) (٣٨) على أن فهم المدير لطبيعة عمله وما هو مطلوب انجازه هو ناتج عن فهمه للمسئوليه والواجبات والأختصاصات المخوله له ووضوح الأهداف من قبل السياسة العامة للهيئة الرياضية .

وتشير العبارة رقم (٢٥) ومسامها " احدد واجباتى المهنية من خلال لائحة عمل اضعتها لنفسى " الى ان تحديد الواجبات الوظيفية لهى من صميم عمل المديرين حتى يستطيع الوصول للأهداف التى تسعى اليها الهيئة الرياضية من قبل وكذلك تحقيقها فى الوقت المناسب باكفاءة العالية .

ويرى الباحث ضرورة أن تحديد المدير لواجباته الوظيفية التى تساعده على تحقيق الأهداف فى الوقت المناسب بالكفاءة العالية وذلك لان تحديد الواجبات هو ناتج عن فهم المدير لمهام منصبه والمسئولية الواقعة عليه وبالتالي يستطيع ان يقوم بعملية التفويض او اتخاذ القرار او الأتصال بطريقة تحقق الهدف المطلوب فى الوقت المحدد بالكفاءة المطلوبة.

وتشير العبارة رقم (٢٦) ومسامها " احيانا افكر فى امور خارج نطاق العمل " الى ان المديرين فى بعض الأحيان يفكرون فى اشياء اخرى خارج نطاق العمل وهذا احيانا يعود

بالسلب على نحو تحقيق الأهداف لانه يأخذ جزء من الوقت فى التفكير مما يؤثر على سير العمل وفقا للخطة الموضوعة فى الجدول الزمنى لها.

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ضغوط الحياة اليومية والأعباء والمشكلات احيانا قد تؤثر على المديرين فى التفكير فيها مما يؤدي الى اهدار الوقت وعدم تحقيق الأهداف المرجوة فى الوقت المحدد بالكفاءة المطلوبة.

وتشير العبارة رقم (٣٠) ومسامها " التفويض غير الفعال يؤثر على الوقت " إلى ان المديرين يجب ان يقوموا بعملية التفويض بطريقة تحقق الهدف المطلوب فالتفويض ناتج من السلطة المخولة للمدير وفى حالة التفويض الخاطئ يؤدي الى اهدر الوقت والجهد والمال وبالتالي تؤثر على النتائج المرجوة تحقيقها.

وقد أرجع الباحث ذلك لخبرة المدير فى انتقاء العناصر الجيدة للعمل معه التى من خلالها يخول اليها عملية التفويض للأشياء الغير هامة حتى يستطيع هو القيام بالمهام الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف العامة للهيئة الرياضية فى الوقت المناسب بالكفاءة المطلوبة .

ويشير " صديق محمد عفيفى " (٢٠٠٠) (٢١) الى ان تفويض السلطة هو الخيط الذى يربط مستويات التنظيم المختلفة ويضمن وحدتها ويساعد على فعالية الأداء شريطة ان يكون التفويض مبنيا على الأسس السليمة ، وان تكون حدود السلطات والمسئوليات واضحة فى أذهان كل اعضاء التنظيم ، وبدون التفويض لا بد وان تتعطل الأعمال وتتعدد الأمور وتطول الإجراءات مما يكون سبب واضح فى اهدار الوقت والجهد وبالتالي تؤثر على حسن إدارة وقت المدير وكفاءة ادائه للأعمال والمهام المطلوب تحقيقها.

كما تشير العبارة رقم (٣٣) ومسامها "اتخذ قرارات سريعة دون تروى فى بعض الأحيان " الى ان المديرين يتخذون قرارات سريعة فى بعض الاحيان تؤدي الى نتائج سلبية قد تسبب فى اهدار الوقت .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى عدم استخدام قائمة البدائل لاتخاذ القرار السليم ولان القرار هو نقطة النهائية فى سلسلة من العمليات الذهنية التى يقوم بها المدير فى تقييم موقف معين حتى يصل بشأنه الى نتيجة فان القرارات التى تكون سريعة دون تروى تؤدي الى عدم كفاءة العمل المطلوب نتيجة القرارات الخاطئة وبالتالي تهدر الكثير من الوقت .

وهذا ما أكد " صديق محمد عفيفى " (٢٠٠٠) (٢١) ان القرار هو النقطة المركزية التى عندها تتم ترجمة الخطط والسياسات والأهداف الى اعمال وتصرفات فعلية والمدير اذ يتخذ القرار ، قد يفعل ذلك عن وعى ، وقد يفعله عن غير وعى وهذا يعنى اننا لو سألنا المدير كيف يتخذ قراره ، فكثيرا نجده غير محدد فى إجاباته وغامضا فى تحديد لاسلوب اتخاذه للقرار لانه يبنى قراراته على الحدس والتخمين وهذا مايؤثر على الوقت وحسن ادارته له .

كما تشير العبارة رقم (٣٦) ومسامها "استخدم الرد السريع فى حالة يكون الموضوع غير ذى اهمية قصوى" الى ان المديرين يكونوا على معرفة بالأهم فالأهم من موضوعات وبالتالي لايشغل نفسه بموضوعات غير مهمة لانها تضيع من وقته وتهدره .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى خبرة المديرين لمعرفة الموضوعات الهامة والتي قد يبنى عليها قرارات حاسمة وهى الموضوعات التى تاخذ جزء كبير من وقته وفكره وبالتالي فان الموضوعات الأخرى يفوضها للآخرين او يكون الرد منه سريعا على تلك الموضوعات لانها غير مهمة فى ذلك الوقت وبالتالي يستطيع التحكم فى وقته بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لتحقيق المهام للهيئة الرياضية.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (٣-٤) أن نتائج العبارات أرقام ( ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٥ ) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا إلى حد ما ، حيث بلغت كا ٢٤ على الترتيب (١٠، ٦٧ ، ٢١، ٤٧ ، ٧١، ٣٤ ، ١٧، ٨٦ ، ٣٠، ٥٨ ، ٣٦، ٢٤).

وتشير العبارة رقم (٢٧) ومسامها " اتحكم فى وقته من خلال معرفة حدود وظيفتى ومسئولياتى اتجاها "الى أن المديرين لديهم بعض القدرة فى التحكم فى الوقت من خلال فهمهم لطبيعة وظيفتهم واختصاصاتهم وواجباتهم ومسئولياتهم .

وقد أرجع الباحث ذلك الى انه فى حالة عدم فهم المدير لطبيعة عمله واختصاصاته ومسئولياته والأهم فالأهم من المسئوليات والواجبات الملقاه عليه يهدر الكثير من الوقت الذى ينتج عنه عدم تحقيق الأهداف المطلوبة فى الزمن المحدد لها.

وهذا ما اشار اليه " بايول كيومنج " Paul W. Cumming (١٩٨٨) (٧٥) ان من مهام المدير ان يكون على دراية بطبيعة عمله واختصاصاته حتى يتم تنفيذ المهام المكلف بها فى الوقت والزمن المحدد لكل مهمة بالكفاءة المطلوبة .

وتوضح العبارة رقم (٢٨) ومساها " استطيع تقسم العمل بطريقة تساعد على انجازه فى الوقت المحدد الى ان المديرين من مهام وظيفتهم الأساسية هى تقسيم الأعمال على الأفراد حتى يستطيع المدير عمل الرقابة اللازمة وانجاز المهام المطلوبة فى الوقت الملائم .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ان المدير يقوم بتجميع النشاطات المتشابهة الى مجموعات معينة لضمان انجاز اكثر فعالية ولان هناك بعض القصور فى تقسيم العمل فيؤدى الى قصور فالرقابة نتيجة عدم تقسيم العمل على الأفراد بالطريقة التى تساعد المديرين فى انجاز المهام المطلوبة بالكفاءة فى الوقت المناسب.

ويتفق كلا من " كامل محمد المغربى " (٢٠٠٣)(٣٥) ، " كمال ابو الخير " (١٩٩٦) (٣٧) على ان الرقابة هى مقانة ما هو كائن وما يجب ان يكون ، كما انها تكشف عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل ويأتى هذا عن طريق تقسيم العمل بالطريقة التى تساعد على اكتشاف المشكلات والمعوقات التى تاتى اسناء سير العمل .

وتشير العبارة رقم (٢٩) ومساها " احاول الأختصار فى المكالمات التليفونية" الى ان المديرين يستخدمون التليفون بالطريقة التى تسبب إهدار كثير من الوقت وبالتالي تؤثر على كفاءة العمل المطلوب فى الزمن المحدد.

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان المكالمات التليفونية هى وسيلة لتسهيل الأعمال ولكن سوء استخدامها تؤدى الى مضيعة الوقت يستخدم التليفون فى الحصول على البيانات او المعلومات فى وقت قصير او ترتيب الاجتماعات ولا يستخدم فى البيانات غير العاجلة التى لا تؤثر على العمل .

وهذا ما اشار اليه " محمد الصرفى " (٢٠٠٧)(٤٥) الى ان من معوقات ادارة الوقت والتخطيط له هو استخدام التليفون بكثرة التى تسبب ضياع الوقت وهذا يدل على عدم احساس المدير بقيمة واهمية الوقت .

وتشير العبارة رقم (٣١) ومسامها " عدم وضوح وفقدان الأتصال الذى يعوق حسن إدارة الوقت " الى ان التنسيق الجيد يؤدى الى الأتصال الجيد يؤدى الى حسن إدارة الوقت ان عدم وضوح الأتصال يؤدى الى اهدار الوقت والجهد وهذا ما اشار اليه المديرين فى استجاباتهم ان هناك فى بعض الأحيان فقدان اتصال

وقد ارجع الباحث ذلك الى ان المعلومات هى التى تشكل حجز الزاوية فى عمل المدير وبالتالي قد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات او وصول معلومات غير دقيقة وهذا نتيجة فقدان الأتصال .

وهذا ما اكده " روبيرت وليم " Robert William (٢٠٠٠)(٧٦) الى ان إدارة الوقت فى المنظمات الرياضية تحث على الأستخدام الأمتل للوقت عن طريق عمل خطوط للأتصال منظمة مما يعمل على توفير الوقت وان فقدان الأتصال يؤدى الى إهدار للوقت وللعمل

وتشير العبارة رقم (٣٢) ومسامها " اتردد كثير فى اتخاذ القرار" الى ان المديرين فى بعض الأوقات يتخذون قرارات تكون من نتائجها اهدار للوقت .

وقد ارجع الباحث ذلك الى ان توقيت اتخاذ القرار هام جدا بالنسبة للمدير الذى يتخذه ، وبالنسبة للمرؤسين الذين ينفذونه وذلك لما له من تأثير على روح العمل بالهيئة .

وهذا ما اشار اليه " اندرو ليه " Andrew Leigh (١٩٩٠)(٦٨) الى ان عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية ، وتعتمد هذه العملية على المهارة الذهنية والفكرية والقدرة الأبداعية للمدير ، وذلك حتى يستطيع تحديد المشكلة التى يواجهها ووضع اقتراحات معينة لحلها ويختلف الوقت المحدد لأتخاذ القرار تبعا لأختلاف المستويات الإدارية .

وتشير العبارة رقم (٣٥) ومسامها " فقدان المعايير الرقابية " الى عدم وجود معايير للرقابة من قبل المديرين حتى يتم من خلالها مواجهة الأخطاء التى قد تحدث والتى من خلالها يتم اهدار للوقت .

وقد ارجع الباحث ذلك الى ان تقسيم العمل من خلال المديرين غير واضح للمرؤسين مما يؤدى بدوره الى عدم وضوح الرؤيا لهم وبالتالي يفقد المدير قدرته على الرقابة مما يؤدى الى ضياع الوقت .

ويتفق كلا من " عصام بدوى " (٢٠٠١) (٣١) ، " سيد الهوارى " (١٩٩٦) (١٩) على أن الرقابة تهدف إلى المتابعة المستمرة للعمل والتأكد من أن ما يجرى عليه يسير فى مساره الطبيعى والكشف عن الأخطاء والاحترافات وتصحيحها ، وبالتالي فإن متابعة الإنجازات التى تحققها أى هيئة لابد وأن تكون متابعة مستمرة تبدأ مع بداية تنفيذ الخطط الموضوعة ولا تتوقف ولا تنتهى ، وهذا لكى يتثنى للمديرين معرفة الإيجابيات التى ساعدت فى تحقيق الأهداف وأيضاً معرفة السلبيات التى حالت دون تحقيق الأهداف حتى يمكن معالجتها مستقبلاً.

وهذا ما اتفق أيضاً عليه كلاً من " كمال درويش " (٢٠٠٠) (٣٩) و " اشرف عبد المعز " (٢٠٠٠) (٣٩) و " تبيه العلقامى " (٢٠٠٤) (٦٠) ، " على أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تؤدى على الوجه الأكمل وأنها تسير فى اتجاه تحقيق الأهداف المحددة ، وهذا أن دل فهو يدل على مدى أهمية الرقابة فى المجال الرياضى للتأكد من تحقيق الأهداف التى أنشأت من أجلها تلك الهيئات.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٣-٤) أن نتائج العبارة رقم (٣٤) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة الذين اختاروا لا ، حيث بلغت ٢٤ على الترتيب (٤٤,١٦).

وتشير العبارة رقم (٣٤) ومسامها " اترك المهام دون انجازها " الى عدم اهتمام المديرين بالمهام المكلف بها من قبل مجلس الإدارة وبالتالي تؤدى الى ضعف العمل واهدار للوقت وهذا ما عارضته عينة البحث

وقد أرجع الباحث ذلك إلى فهم المدير للمهام المطلوبة والعمل المكلف به من مجلس الإدارة وبالتالي فإنه يقوم بأكمال المهام المطلوبة منه تحقيقها ويحاول انجازها فى الوقت المحدد لكل مهمة بالكفاءة العالية حتى يستطيع الارتقاء بالهيئة الرياضية بين الهيئات الأخرى وتحقيق الإنجازات من البطولات .

## ٤/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع: ترتيب الأولويات

جدول رقم (٤-٤)

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (ترتيب الأولويات)

ن = ٧٣

| م  | العبارة  | نعم |       | إلى حد ما |       | لا |       | النسبة المئوية | كا    |
|----|--|-----|-------|-----------|-------|----|-------|----------------|-------|
|    |  | ك   | %     | ك         | %     | ك  | %     |                |       |
| ٣٧ | استطيع ان ارتب اولوياتي (الأهم فالمهم) عند دخولي النادي.                             | ٤٩  | ٦٧,١٢ | ١٤        | ١٩,١٨ | ١٠ | ١٣,٧٠ | ٨٤,٤٧          | ٣٧,٨٤ |
| ٣٨ | اهتم بالنشاط الرياضي عن الأنشطة الأخرى في بعض الأحيان.                               | ٥٢  | ٧١,٢٣ | ١٢        | ١٦,٤٤ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٨٦,٣٠          | ٤٧,٣٧ |
| ٣٩ | لدى امور كثير في قائمتي اولوياتي اليومية اسعى الى تحقيقها.                           | ٥٨  | ٧٩,٤٥ | ٨         | ١٠,٩٦ | ٧  | ٩,٥٩  | ٨٩,٩٥          | ٦٩,٨٩ |
| ٤٠ | اشترك كعضو في بعض الجمعيات الأخرى.   | ٤٨  | ٦٥,٧٥ | ٠         | ٠,٠٠  | ٢٥ | ٣٤,٢٥ | ٧٧,١٧          | ٧,٢٥  |
| ٤١ | امارس الرياضة بصفه يومية.  | ٦   | ٨,٢٢  | ٥٧        | ٧٨,٠٨ | ١٠ | ١٣,٧٠ | ٦٤,٨٤          | ٦٦,١١ |
| ٤٢ | احاول الارتقاء بالمستوى المهني عن طريق حضور مؤتمرات وقراءة الكتب في مجال التخصص.     | ١٦  | ٢١,٩٢ | ٤٤        | ٦٠,٢٧ | ١٣ | ١٧,٨١ | ٦٨,٠٤          | ٢٤,٠٣ |
| ٤٣ | احاول تحسين قدرتي في التفكير عن طريق قراءة الكتب في مجال غير تخصصي.                  | ١٢  | ١٦,٤٤ | ٥١        | ٦٩,٨٦ | ١٠ | ١٣,٧٠ | ٦٧,٥٨          | ٤٣,٩٢ |
| ٤٤ | احاول بكل جدية الوصول لهدفي الذي حددته من قبل  | ١٥  | ٢٠,٥٥ | ٤٧        | ٦٤,٣٨ | ١١ | ١٥,٠٧ | ٦٨,٤٩          | ٣٢,٠٠ |
| ٤٥ | اعمل قائمه يومية وارتب الأعمال حسب أهميتها وأعطى أولوية لأداء الأعمال الهامة أولا.   | ٢١  | ٢٨,٧٧ | ٤٣        | ٥٨,٩٠ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٧٢,١٥          | ٢٤,٤٤ |
| ٤٦ | استخدم اجنــدة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماعات والزمين المحدد لكل موضوع. | ٩   | ١٢,٣٣ | ٦١        | ٨٣,٥٦ | ٣  | ٤,١١  | ٦٩,٤١          | ٨٣,٦٢ |
| ٤٧ | استخدم ملف تذكير تعقبى للأعمال التي لا احتاج التعامل معها على الفور.                 | ٥   | ٦,٨٥  | ١١        | ١٥,٠٧ | ٥٧ | ٧٨,٠٨ | ٤٢,٩٢          | ٦٦,٥٢ |
| ٤٨ | أرتب اولوياتي قدر الإمكان في ضوء الوقت المحدد.                                       | ٩   | ١٢,٣٣ | ٥٩        | ٨٠,٨٢ | ٥  | ٦,٨٥  | ٦٨,٤٩          | ٧٤,٤١ |
| ٤٩ | أركز في المهام المطلوب تحقيقها دون النظر الى الوقت.                                  | ١٣  | ١٧,٨١ | ٤٣        | ٥٨,٩٠ | ١٧ | ٢٣,٢٩ | ٦٤,٨٤          | ٢١,٨١ |
| ٥٠ | أحدد أجزاء اليوم الأكثر إنتاجية بالنسبة لي وأبدأ بها أهم الأعمال.                    | ٤٣  | ٥٨,٩٠ | ١٨        | ٢٤,٦٦ | ١٢ | ١٦,٤٤ | ٨٠,٨٢          | ٢٢,٢٢ |
| ٥١ | أجز مهماتي حسب اولوياتي  | ٦٢  | ٨٤,٩٣ | ٨         | ١٠,٩٦ | ٣  | ٤,١١  | ٩٣,٦١          | ٨٧,٩٧ |
| ٥٢ | أقصى وقتا طويلا في عمل قوائم فيما ينبغي عمله ولا أجز منها إلا القليل.                | ١٢  | ١٦,٤٤ | ٥٣        | ٧٢,٦٠ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٦٨,٤٩          | ٥٠,٩٩ |

قيمة كا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

## المحور الرابع: ترتيب الأولويات:

يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن نتائج العبارات أرقام ( ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٥٠ ، ٥١ ) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة الذين اختاروا نعم ، حيث بلغت ٢١ على الترتيب ( ٣٧،٨٤ ، ٤٧،٣٧ ، ٦٩،٨٩ ، ٢٢،٢٢ ، ٨٧،٩٧ ) .

وتؤكد العبارة رقم (٣٧) ومسامها " استطيع ان ارتب اولوياتى (الأهم فالمهم ) عند دخولى النادى" والعبارة رقم (٥١) ومسامها " انجز مهامى حسب اولوياتى " الى فهم المدير لما هو اهم فمهم من اولويات وبالتالي يستطيع انجاز المهام المطلوبة منه فى الوقت المحدد. وقد أرجع الباحث ذلك إلى أهمية ترتيب الأولويات بالنسبة للمدير ومعرفة الأهم منها حتى يستطيع القيام بكافة الأعمال بالكفاءة المطلوبة فى الوقت المخصص لها وبالتالي يستطيع انجاز المهمة على اكمل وجه.

وهذا ما اشار اليه " محمد الصرفى " (٢٠٠٧) (٤٥) الى ان تحديد الأولويات وترتيبها هي من خطوات التخطيط للوقت وبالتالي يجب على المدير ان يحدد المهام التي يريد تنفيذها وكذلك تحديد المعايير التي على اساسها يتم تحقيق الهدف ومن ثم يرتب المهام على ضوء المعايير الأهم فالأقل أهمية حتى يستطيع انجاز المهام فى الوقت المحدد لها .

وتؤكد العبارة رقم (٣٨) ومسامها " اهتم بالنشاط الرياضى عن الأنشطة الأخرى فى بعض الأحيان" الى ان النشاط الرياضى بالنسبة للهيئة الرياضية هو محور اهتمام الأعضاء ومجلس الإدارة والعاملين بها .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى ان استثمار وقت فراغ اعضاء النادى من الأهداف الرئيسية لاي نادى لكن الأندية الرياضية تهدف لاستثمار هذا الوقت عن طريق النشاط الرياضى كنشاط رئيسى والأنشطة الأخرى كأنشطة فرعية.

ويتفق كلا من " عصام بدوى " (٢٠٠١) (٣١) ، " اشرف عبد المعز " (١٩٩٦) (٨) إلى أن النادى الرياضى هو هيئة اهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف للاستثمار وقت فراغ اعضاءه عن طريق النشاط الرياضى كنشاط رئيس والنشاط الاجتماعى كنشاط موازى وان وسائل الاعلام هي وسائل وعى ونشر مهما تعددت اشكالها كما انها تنقل الأحداث الرياضية عبر جميع وسائلها مما يكون لها اثر اهتمام كافة المديرين بالرياضة .

وتؤكد العبارة رقم (٥٠) ومسامها " احدد اجزاء اليوم الأكثر انتاجية بالنسبة لى وابدأ بها اهم الأعمال" الى ان المدير يحدد اكثر الأوقات التي ينجز من خلالها الأعمال والمهام المطلوبة ويبدأ بها اهم الأعمال .

وقد أرجع الباحث ذلك إلى فهم المديرين ابعاد الوقت بمعنى ان هناك وقت يكون المدير فى احسن حالاته وبالتالي فانه يقوم بالتخطيط الجيد والمتابعة الجيدة للمرؤسين وينجز العمل فى الوقت المحدد بالكفاءة المطلوبة من خلال تحقيقه للأهداف .

وهذا ما أكده " عطية حسين افندى " (١٩٩٤)(٣٢) الى ان بداخل كل منا ساعة ميقاتية تعمل بداخله وتؤثر على نشاطاته لذا فهناك عناصر اساسية تستمر كل منها فترة معينة يتأثر خلالها الإنسان بمؤثرات جسدية أو عاطفية أو ذهنية وهذه الدورات الثلاثة تؤثر على السلوك ايجابا او سلبا ومعنى ذلك ان من عليه القيام بالتخطيط للعمل اليومى اختيار الأعمال الهامة فى اوقات الذروة والأقل اهمية فى اوقات التدننى.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (٤-٤) أن نتائج العبارات أرقام ( ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٦ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥٢ ) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا إلى حد ما ، حيث بلغت كما ٢١ على الترتيب (١١،٦٦ ، ٠٣،٢٤ ، ٩٢،٤٣ ، ٠٠،٣٢ ، ٤٤،٢٤ ، ٦٢،٨٣ ، ٤١،٧٤ ، ٨١،٢١ ، ٩٩،٥٠).

وتشير العبارة رقم (٤١) ومسامها " امارس الرياضة بصفة يومية" الى اهمية ممارسة الرياضة بالنسبة للمديرين لتجديد النشاط والحيوية .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان الرياضة تعمل على المحافظة على الصحة العامة واللياقة البدنية واكساب المهارات الصحية السليمة وبالتالي يجب على المديرين ممارستها بصفة مستمرة لأنها تحسن من اداء الأعمال وتخليص التوتر والشد وبالتالي تؤدي الى انجاز الأعمال فى الأوقات المحددة من قبل .

وتؤكد العبارة رقم (٤٢) ومسامها " احاول الأرتقاء بالمستوى المهنى عن طريق حضور مؤتمرات وقراءة الكتب فى مجال التخصص" والعبارة رقم (٤٣) ومسامها " احاول تحسين قدرتى فى التفكير عن طريق قراءة الكتب فى مجال غير التخصص " الى انه يجب على المدير حتى يستطيع الأرتقاء بالمستوى المهنى فى العمل يجب عليه حضور المؤتمرات والندوات العلمية وكذلك قراءة الكتب فى مجال تخصصه كما يجب عليه كى يحسن قدرته فى التفكير قراءة الكتب فى مجالات اخرى غير تخصصه لتحسين قدرته فى التفكير والأبتكار والأبداع .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان كفاءة المدير فى اتخاذ القرار هى نتاج قدرته على التفكير والأبداع والأبتكار التى هى اساس الأطلاع والقراءة وحضور الندوات و المؤتمرات التى تجعله يحسن استخدام الوقت بالكفاءة المطلوبة لانه يدرك معنى الوقت واهميته .

وهذا ما اكدته دراسة " زنج ليم " Zenge Leem (٢٠٠٢)(٨٢) فى تقييم اداء الإداريين فى ادارة الوقت الى عدم قدرة الإداريين فى التفكير والأبداع والأبتكار الذى يرجع الى قلة الأطلاع والقراءة سواء فى مجال التخصص او خارجه.

وتؤكد العبارة رقم (٤٤) ومسامها " احاول بكل جدية الوصول لهدفى الذى حددته من قبل" الى ان المدير يحاول الوصول الى اهدافه التى خطط لها من قبل فى ضوء الوقت المحدد لها

ويرى الباحث انه حتى ينتهى للمدير ان يصل للأهدافه التى حددها مسبقا لابد ان يرتب اولوياته بطريقة جيدة بمعنى الأهم فالمهم حتى يصل الى الهدف المراد تحقيقه فى الوقت المحدد له بالكفاءة المطلوبة

وهذا ما اشار اليه" إليك ماكنزى "Elak Makenzy (١٩٩١)(٥) الى ان نجاح المدير فى الوصول لهدفه ناتج عن تقسيم الأهداف فى مجموعها الى اهداف بعيدة المدى واخرى قريبة المدى لكل نوع من هذه الاهداف وقت موضوع لتنفيذها وهو ما يطلق عليه برمجة الأهداف او بعض برنامج زمنى لتنفيذها .

وتؤكد العبارة رقم (٤٥) ومسامها " اعمل قائمة يوميا وارتب الأعمال حسب اهميتها واعطى اولوية لأداء الأعمال الهامة اولا " والعبارة رقم (٤٦) ومسامها " استخدم اجندة بالموضوعات التى سيتم مناقشتها فى الاجتماعات والزمن المحدد لكل موضوع " والعبارة رقم (٤٨) ومسامها "رتب اولوياتى قدر الامكان فى ضوء الوقت المحدد " والعبارة رقم (٥٢) ومسامها "اقضى وقت طويلا فى عمل قوائم فيما ينبغى عمله ولا انجز منها إلا القليل " الى ان عمل قائمة للأعمال التى تخص الهيئة والمطلوب تحقيقها تساعد على عدم اهدار الوقت لانه من خلال تلك القائمة يستطيع ان يرتب الأهم فالمهم وذلك من خلال وضع اجندة فى الاجتماعات لتحديد زمن كل موضوع من اعمال وفى حالة عدم وضوح الهدف فإن المدير لا يستطيع ان يرتب الأعمال وبالتالي يقضى اوقات فى عمل قوائم ولا ينجز منها شى وبالتالي تؤثر على الوقت والجهد.

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان اساس نجاح المدير فى ترتيب اولوياته هى كيفية عمل قوائم مرتبة ترتيب جيد كى تساعد المدير على انجاز المهام المطلوبة منه بالشكل الميسر فى الوقت المحدد بالكفاءة المطلوبة ويأتى ذلك من فهم المدير للمهام والأختصاصات والواجبات المخولة له حتى يستطيع وضع القوائم وتحديد زمن كل مهمة كى يتم انجازها وكذلك استخدام اجندة بالموضوعات فى الاجتماعات تساعد المدير على تحديد زمن كل موضوع وبالتالي تحافظ على الوقت.

وهذا ما اشار اليه " محمد الصرفى " (٢٠٠٧)(٤٥) الى ان هدف أى اجتماع ما هو إلا وضع خطة ، بناء تعاون ، تداول معلومات ، الحصول على دعم ، حل مشاكل ، اتخاذ قرار وبالتالي لابد من تحديد هدف كل اجتماع واى من الموضوعات المطروحة والزمن المخصص لكل موضوع حتى لا يهدر المدير جزء من وقته من الممكن استغلاله فى عمل اشياء اخرى للهيئة .

وتؤكد العبارة رقم (٤٩) ومسامها " اركز فى المهام المطلوب تحقيقها دون النظر الى الوقت "الى ان المديرين فى بعض الأحيان يركزون فى المهمة ويغفلون عنصر الوقت .

وقد أرجع الباحث ذلك الى عدم ادراك المدير معنى الوقت واهميته، باعتبار ان لكل مهمة وقت محدد وان الوقت يرتبط بشكل اساسى بالتقدم وبالتالي يجب على المديرين التركيز فى المهام المطلوبة فى ضوء الخطة الموضوعة مسبقا وفى ضوء الوقت المحدد لكل مهمة.

وهذا ما اشار اليه " بايول كيومنج " Paul W .Cumming (١٩٨٨) (٧٥) أن من مهام المديرين ان يقوم بمهام معينة يفترض ان ينجزها خلال فترة محددة وقد بينت الدراسات التنظيمية المختلفة انه بالأمكان تحديد اختصاصات ومهام الإدارة الوسطى ، وذلك لعدم تنوع النشاطات التى يقومون فيها بعكس الإدارة العليا .

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن نتائج العبارة رقم (٤٧) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا لا ، حيث بلغت ٢١ على الترتيب. (٦٦,٥٢)

وتؤكد العبارة رقم (٤٧) ومسامها " استخدم ملف تذكير تعقبى للأعمال التى لا احتاج التعامل معها على الفور " الى ان اغلب المديرين لا يستخدمون ملف يذكرهم بالأعمال التى تأجيلها .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان كفاءة ادارة المدير لوقته يأتى عن استخدام المدير لملف تذكيرى تعقبى للأعمال التى خطط لها من قبل وبالتالي فى اهدار الوقت يكون بسبب عدم وجود ملف محدد بالأعمال التى ستقام فى المرحلة المقبلة محدد بها التاريخ والوقت لكل مهمة وهذا يأتى عن طريق الملف التذكيرى للمدير.

وهذا ما أكدته دراسة " جورج دهورتى " Gorge Doherty (١٩٩٩) (٧٣) أن من مهام المديرين بناء البرامج الزمنية وتحديد الوقت لكل جزء من اعمال المنظمة.

٥ / ٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس: مواجهة الضغوط

جدول رقم (٤-٥)

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس (مواجهة الضغوط)

ن = ٧٣

| م  | العبرة  | نعم |       | إلى حد ما |       | لا |       | النسبة المئوية | كأ    |
|----|---|-----|-------|-----------|-------|----|-------|----------------|-------|
|    |   | ك   | %     | ك         | %     | ك  | %     |                |       |
| ٥٣ | استطيع التمييز بين الأهم فالأهم في مواجهة المشكلات.                         | ٥٦  | ٧٦,٧١ | ١٢        | ١٦,٤٤ | ٥  | ٦,٨٥  | ٨٩,٩٥          | ٦٢,٨٢ |
| ٥٤ | أواجه المشكلات بعد وقوعها واستطيع حلها في الوقت المناسب.                    | ١٧  | ٢٣,٢٩ | ٤٩        | ٦٧,١٢ | ٧  | ٩,٥٩  | ٧١,٢٣          | ٣٩,٥٦ |
| ٥٥ | دائما أتوقع المشكلات وأعمل على حلها ولكنى لا أستطيع فى اغلب الأحيان.        | ١٢  | ١٦,٤٤ | ٥١        | ٦٩,٨٦ | ١٠ | ١٣,٧٠ | ٦٧,٥٨          | ٤٣,٩٢ |
| ٥٦ | استخدم أسلوب الإدارة بالأزمات قبل وقوع المشكلات الطارئة.                    | ٧   | ٩,٥٩  | ١٣        | ١٧,٨١ | ٥٣ | ٧٢,٦٠ | ٤٥,٦٦          | ٥١,٤٠ |
| ٥٧ | أقوم بنفسى بمواجهة الطوارئ دون الإستعانة بأحد.                              | ٣   | ٤,١١  | ٦٤        | ٨٧,٦٧ | ٦  | ٨,٢٢  | ٦٥,٣٠          | ٩٧,١٨ |
| ٥٨ | أحتفظ بجدول زمنى فيه وقت احتياطى يسمح بمواجهة أى أزمات أو مواقف غير متوقعة. | ١٢  | ١٦,٤٤ | ٣         | ٤,١١  | ٥٨ | ٧٩,٤٥ | ٤٥,٦٦          | ٧١,٥٣ |
| ٥٩ | دائما متحفز لتغير الطريقة التى استغل بها الوقت.                             | ٧   | ٩,٥٩  | ٥٥        | ٧٥,٣٤ | ١١ | ١٥,٠٧ | ٦٤,٨٤          | ٥٨,٣٠ |

قيمة كا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

## المحور الخامس : مواجهة الضروريات

يتضح من الجدول رقم (٥-٤) أن نتائج العبارات أرقام (٥٣) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا نعم ، حيث بلغت كا ٢١ علي الترتيب (٦٢,٨٢)

وتؤكد العبارة رقم (٥٣) ومسامها " استطيع التميز بين الأهم فالمهم في مواجهة المشكلات " الي ان اغلب المديرين يستطيعون التميز بين الأهم فالمهم في حالات الأزمات وبالتالي فان المدير الجيد والذي يستثمر الوقت هو الذي يستطيع معرفة الأهم فالمهم من المشكلات ويستطيع حلها بالطريقة التي تسهم في عدم ضياع الوقت .

وقد أرجع الباحث ذلك الي قدرة المدير علي تحديد الأهم فالمهم من المشكلات التي قد تقع اثناء العمل والتي قد تؤثر علي الوقت والتي تكون غير متوقعة ولكن قدرة المديرين في التمييز بين ما هو اهم يمكن مواجهته اولاً حتى لا يؤثر علي اداء المهام في في الوقت المحدد لها يعتبر دليلاً علي حسن إدارة وقتة بكفاءة .

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٣١) أن نتائج العبارة رقم (٥٤ ، ٥٥ ، ٥٧ ، ٥٩) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا الي حد ما ، حيث بلغت كا ٢١ علي الترتيب (٣٩,٥٦ ، ٤٣,٩٢ ، ٩٧,١٨ ، ٥٨,٣٠).

وتؤكد العبارة رقم (٥٤) ومسامها " اواجه المشكلات بعد وقوعها واستطيع حلها في الوقت المناسب " والعبارة رقم (٥٥) ومسامها " دائماً اتوقع المشكلات واعمل علي حلها ولكني لا استطيع في اغلب الأحيان " والعبارة رقم (٥٧) ومسامها " أقوم بنفسى بمواجهة الطوارئ دون الاستعانة بأحد " والعبارة رقم (٥٩) ومسامها " دائماً متحفز لتغيير الطريقة التي استغل بها الوقت " الي ان المدير يتوقع المشكلات التي من الممكن ان تحدث ويواجهها ودائماً مستعد لتغيير الطريقة التي يستغل بها الوقت.

وقد أرجع الباحث ذلك الي ان هناك بعض الأحداث غير المتوقعة والتي لا يبد من التعامل معها علي الفور لان عنصر الوقت يحسم مثل هذه المواقف التي لا تحتمل التردد او التأجيل وبالتالي فان قدرة المدير علي توقع المشكلة والعمل علي حلها يعتبر مهم جداً لان ذلك يؤثر علي الأهداف المراد تحقيقها ولكن مواجهة المشكلة يجب ان تكون بمساعدة جميع

العاملين بالهيئة لان حل المشكلة يتم عن طريق التحرك المنظم وتكاتف العاملين للتصدي نحو المشكلة وبالتالي يجب على المدير ان يكون متحفز نحو الطريقة التي تسهم فى حل المشكلة دون ضياع الوقت.

وهذا ما اشار اليه " اسماعيل حامد عثمان " (١٩٩٨)(٣) انه يتطلب من قائد العمل الا يعتبر نفسه المتحكم فى امر الإدارة او فى مصائر الجميع من الإداريين ولذلك يجب ان يتعرف على ما يواجه الإدارة او الهيئة من مشكلات ويختار الوقت المناسب لاجساد الحلول لها ويجب ان يكون قريبا دائما من متابعة الحداث.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٥-٤) أن نتائج العبارة رقم (٥٦،٥٨) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا لا ، حيث بلغت كما ٢ على الترتيب. (٧١،٥٣ ، ٥١،٤٠)

وتؤكد العبارة رقم (٥٦) ومسامها " استخدم اسلوب الإدارة بالآزمات قبل وقوع المشكلات الطارئة "والعبارة رقم (٥٨) ومسامها " احتفظ بجدول زمنى فيه وقت احتياطى يسمح بمواجهة اى ازماة او مواقف غير متوقعة. الى ان المدير لا يستخدم اسلوب الإدارة بالآزمات فى مواجهته للمشكلات وكذلك لا يحتفظ بجدول زمنى يسمح بمواجهة المشكلة .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان وقوع المشكلات داخل الهيئة ناتج عن عدم وجود اسلوب من قبل المدير لحل المشكلة وعدم استخدام المدير اسلوب الإدارة بالآزمات لحل المشكلة ، كما انه لا يحتفظ بجدول زمنى يسمح فيه بمواجهة اى مشكلة قد تقع تؤثر على الوقت وتحقيق الأهداف.

وهذا ما أشار إليه " إسماعيل حامد عثمان " (١٩٩٨)(٣) ان إدارة الآزمات تعنى التعامل الفورى مع الحدث لوقف اى تصاعد او مضاعفات وذلك بهدف السيطرة الكاملة على الحدث . وتعرف إدارة الآزمات فى المجال الرياضى بأنها : التحكم فى كل الأحداث المفاجئة التى قد تعترض الحركة الرياضية.، كما اشار الى انه يجب على المدير ان يكتب قائمة بكل ما يمكن ان يسبب المشكلات داخل الهيئة وان تتعدل هذه القائمة بين الحين والآخر ويفضل ان ترتب المشكلات وفقا لدرجة حدة المشكلة وليس مجرد وجود المشكلة. كما يجب على المدير قبل وقوع المشكلة ان يحتفظ بجدول زمنى مخطط لمواجهة اى مشكلة قد تعترض الهيئة وتؤثر على الأداء وبالتالي تؤثر على الوقت والأهداف الموضوعة.

## ٤ / ٦ عرض ومناقشة نتائج المحور السادس: عادات العمل اليومي للمدير

جدول رقم (٦-٤)

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور السادس (عادات العمل اليومي للمدير)

ن = ٧٣

| م  | العبارة   | نعم |       | إلى حد ما |       | لا |       | النسبة المئوية | كأ    |
|----|---|-----|-------|-----------|-------|----|-------|----------------|-------|
|    |   | ك   | %     | ك         | %     | ك  | %     |                |       |
| ٦٠ | اخطط في الصباح يوميا لما اتوى أن أقطه.  | ٥٢  | ٧١,٢٣ | ١٣        | ١٧,٨١ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٨٦,٧٦          | ٤٧,٧٠ |
| ٦١ | أبدأ يومي عادة بمعالجة المشاكل المعقدة أولا .                                 | ٧   | ٩,٥٩  | ٦٢        | ٨٤,٩٣ | ٤  | ٥,٤٨  | ٦٨,٠٤          | ٨٧,٦٤ |
| ٦٢ | لا احتاج الى وضع اجنـدة بفقـرات الاجتماع.                                     | ٤   | ٥,٤٨  | ١٠        | ١٣,٧٠ | ٥٩ | ٨٠,٨٢ | ٤١,٥٥          | ٧٤,٨٢ |
| ٦٣ | ابدأ في الصباح بمعالجة البريد اليومي أولا.                                    | ٤٧  | ٦٤,٣٨ | ١٦        | ٢١,٩٢ | ١٠ | ١٣,٧٠ | ٨٣,٥٦          | ٣٢,٤١ |
| ٦٤ | عادة أخصص وقت محدداً للمراجعات ولا أقبلها في غير هذا الوقت.                   | ١٨  | ٢٤,٦٦ | ٤٤        | ٦٠,٢٧ | ١١ | ١٥,٠٧ | ٦٩,٨٦          | ٢٤,٨٥ |
| ٦٥ | غالباً انظر للساعة من حين لآخر.   | ١٣  | ١٧,٨١ | ٥٣        | ٧٢,٦٠ | ٧  | ٩,٥٩  | ٦٩,٤١          | ٥١,٤٠ |
| ٦٦ | القضايا التي اتضايق منها أميل الى تأجيل إنجازها.                              | ١٦  | ٢١,٩٢ | ٤٨        | ٦٥,٧٥ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٦٩,٨٦          | ٣٥,٥٣ |
| ٦٧ | في الأغلب لا أستطيع أن اخصص وقتاً ولو قليلاً للتطوير الذاتي والقراءة الشخصية. | ١١  | ١٥,٠٧ | ٥٨        | ٧٩,٤٥ | ٤  | ٥,٤٨  | ٦٩,٨٦          | ٧٠,٨٨ |
| ٦٨ | عادة أقرأ كل شئ بامعان وتفحص.   | ٦٧  | ٩١,٧٨ | ٦         | ٨,٢٢  | ٠  | ٠,٠٠  | ٩٧,٢٦          | ٥٠,٩٧ |
| ٦٩ | أفضل إجراء الزيارات الميدانية لمواقع الألعاب داخل النادي عند دخولي النادي.    | ٥٦  | ٧٦,٧١ | ٨         | ١٠,٩٦ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٨٨,١٣          | ٦١,٨٤ |

قيمة كا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

## المحور السادس : عادات العمل اليومي للمدير

يتضح من الجدول رقم (٦-٤) أن نتائج العبارة رقم (٦٠، ٦٣، ٦٨، ٦٩) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا نعم، حيث بلغت ٢١ على الترتيب (٤٧,٧٠ ، ٣٢,٤١ ، ٥٠,٩٧ ، ٦١,٨٤).

وتؤكد العبارة رقم (٦٠) ومسامها " أخطط في الصباح يوميا لما اتوى أن أفعله." والعبارة رقم (٦٣) ومسامها " أبدأ في الصباح بمعالجة البريد اليومي أولا." والعبارة رقم (٦٨) ومسامها " عادة اقرأ كل شى بإمعان وتفحص." والعبارة رقم (٦٩) ومسامها " أفضل إجراء الزيارات الميدانية لمواقع الألعاب داخل النادي عند دخولى النادي." السى ان المدير يخطط لما ينوى ان يفعله ويقوم بمراجعة البريد اليومي ، ويقراً كل شى بعناية كما يقوم بإجراء زيارات ميدانية الى مواقع الألعاب داخل النادي .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان التخطيط احد اهم الأعمال الرئيسية للمديرين و التخطيط يسبق اى عمل تنفيذى عن طريق وضع الأهداف والتي تساعد المديرين نحو تنفيذ تلك الأهداف فى الأوقات المحددة لها كما ان معالجة البريد اليومي دليل على انه على دراية بالأعمال التى ستتم وزيارته لمواقع الألعاب المختلفة من مهام المدير حتى يتعرف على المشكلات التى قد تعوق مدربي الفرق وتؤثر على نتائج الفرق وتهدر الوقت والجهد.

وهذا ما أكدته دراسة " أدريان مايور " Adrian Mayor (١٩٩٩) (٦٥) ومن نتائجها أن التخطيط يعمل على تضيق الفجوة بين ما هو قائم وما يجب ان يكون ويعمل على إيصال المستقبل بالحاضر

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٦-٤) أن نتائج العبارة رقم (٦١، ٦٤، ٦٥، ٦٦ ، ٦٧) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا الى حد ما حيث بلغت ٢١ على الترتيب (٨٧,٦٤ ، ٢٤,٨٥ ، ٥١,٤٠ ، ٣٥,٥٣ ، ٧٠,٨٨).

وتؤكد العبارة رقم (٦١) ومسامها "أبدأ يومى عادة بمعالجة المشاكل المعقدة أولا" والعبارة رقم (٦٤) ومسامها " عادة أخصّ وقت محدداً للمراجعات ولا أقبلها فى غير هذا الوقت" والعبارة رقم (٦٥) ومسامها " غالبا أنظر للساعة من حين لآخر " والعبارة رقم (٦٦) ومسامها " القضايا التى اتضايق منها أميل الى تأجيل إنجازها." والعبارة رقم (٦٧)

ومسماها " فى الأغب لا استطيع أن اخصص وقتا ولو قليلا للتطوير الذاتى والقراءة الشخصية " الى ان المدير احيانا يبدأ بحل المشاكل المعقدة ويخصص وقت محدد للمراجعات والقضايا التى بها مشكلات احيانا يؤجلها كما انه لا يستطيع تخصيص وقت للتطوير سواء عن طريق القراءة او اشياء أخرى .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان قدرة المدير على معالجة المشكلة المعقدة عند بداية اليوم تدل على فهم المدير بأهمية الوقت كعنصر حيوى وهام كما تدل على فهم المدير للبعد الحيوى الذى يجعله فى احسن حالاته من النشاط ، وان تخصيص وقت للمراجعات يدل على فهم المدير بان هناك اهداف لا بد من تحقيقها وبالتالي يعمل المدير نحو تحقيق متطلبات الهيئة فى الوقت المناسب للأهداف المطلوبة.

يتضح من الجدول رقم (٦-٤) أن نتائج العبارات أرقام (٦٢) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا لا ، حيث بلغت كما ٢٤ على الترتيب (٧٤,٨٢)

وتؤكد العبارة رقم (٦١) ومسماها " لا احتاج لوضع اجندة لفقرات الاجتماع " اكدت جميع العينة انهم فى حاجة الى وضع اجندة عند حضورهم اى اجتماع

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان اساس نجاح المدير هى كيفية عمل قوائم مرتبة ترتيب جيد لكى تساعد المدير على ادارة الاجتماع بالشكل المطلوب دون اهدار وقته واولقات الآخرين للقيام بالأعمال التى تضمنتها الاجتماع المنعقد وهذا يأتى من خلال فهم المدير طبيعة الهدف من الاجتماع .

وهذا ما أشار إليه " محمد الصرفى " (٢٠٠٧)(٤٥) الى ان هدف اى اجتماع ما هو إلا وضع خطة ، بناء تعاون ، تداول معلومات ، الحصول على دعم ، حل مشاكل ، اتخاذ قرار وبالتالي لابد من تحديد هدف كل اجتماع وای من الموضوعات المطروحة من خلال وضع اجندة لفقرات الاجتماع والزمن المخصص لكل موضوع حتى لا يهدر المدير جزء من وقته من الممكن استغلاله فى عمل اشياء اخرى للهيئة .

٧/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور السابع: الوقت بالنسبة للمدير

جدول رقم (٧-٤)

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور السابع (الوقت بالنسبة للمدير)

ن = ٧٣

| م  | العبارة  | نعم |       | إلى حد ما |       | لا |       | النسبة المئوية | كا    |
|----|--|-----|-------|-----------|-------|----|-------|----------------|-------|
|    |  | ك   | %     | ك         | %     | ك  | %     |                |       |
| ٧٠ | ابدأ مشاريعي وأنتهيها في الوقت المحدد لذلك.                          | ١٢  | ١٦,٤٤ | ٥٤        | ٧٣,٩٧ | ٧  | ٩,٥٩  | ٦٨,٩٥          | ٥٤,٧٧ |
| ٧١ | يعلم العاملون بالنادي أفضل وقت للعثور على.                           | ١٦  | ٢١,٩٢ | ٤٩        | ٦٧,١٢ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٧٠,٣٢          | ٣٨,٨٢ |
| ٧٢ | أقوم كل يوم بعمل شئ يفريني من أهدافي بعيدة المدى.                    | ٩   | ١٢,٣٣ | ٥٢        | ٧١,٢٣ | ١٢ | ١٦,٤٤ | ٦٥,٣٠          | ٤٧,٣٧ |
| ٧٣ | استطيع العودة إلى العمل بنفس القوة والكفاءة إذا قسطنى أحد لأمر مهم . | ٨   | ١٠,٩٦ | ٧         | ٩,٥٩  | ٥٨ | ٧٩,٤٥ | ٤٣,٨٤          | ٦٩,٨٩ |
| ٧٤ | يكون لدى وقت متبق قبل الإنتهاء من عملي.                              | ١٨  | ٢٤,٦٦ | ٤٧        | ٦٤,٣٨ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٧١,٢٣          | ٢٣,٧٣ |
| ٧٥ | أصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب.         | ١٤  | ١٩,١٨ | ٥٧        | ٧٨,٠٨ | ٢  | ٢,٧٤  | ٧٢,١٥          | ٦٨,٧٤ |
| ٧٦ | أقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة.                                     | ٥   | ٦,٨٥  | ٦١        | ٨٣,٥٦ | ٧  | ٩,٥٩  | ٦٥,٧٥          | ٨٢,٩٦ |
| ٧٧ | اعد قوائم بالمهام اليومية وأنتهى منها في الوقت المحدد.               | ١٧  | ٢٣,٢٩ | ٤٨        | ٦٥,٧٥ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٧٠,٧٨          | ٣٦,١٩ |
| ٧٨ | أجد أهدافي المهنية والشخصية وأطورها.                                 | ٨   | ١٠,٩٦ | ١١        | ١٥,٠٧ | ٥٤ | ٧٣,٩٧ | ٤٥,٦٦          | ٥٤,٤٤ |
| ٧٩ | أعمل على حل المشاكل التي تواجهني وأضع الحل موضع التنفيذ              | ١١  | ١٥,٠٧ | ٥٥        | ٧٥,٣٤ | ٧  | ٩,٥٩  | ٦٨,٤٩          | ٥٨,٣٠ |
| ٨٠ | أساعد مروضيني على الأبداع والأبتكار والتطوير                         | ١٩  | ٢٦,٠٣ | ٤٥        | ٦١,٦٤ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٧١,٢٣          | ٢٨,٣٨ |

قيمة كا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

## المحور السابع: الوقت بالنسبة للمدير

يتضح من الجدول رقم (٧-٤) أن نتائج العبارة رقم (٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٤، ٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٩) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا إلى حد ما حيث بلغت ٢٤ على الترتيب (٧٧، ٥٤، ٨٢، ٣٨، ٣٧، ٤٧، ٧٣، ٣٣، ٧٤، ٦٨، ٩٦، ٨٢، ١٩، ٣٦، ٣٠، ٥٨).

وتؤكد العبارة رقم (٧٠) ومسامها " أبدأ مشاريعي وأنها في الوقت المحدد لذلك." والعبارة رقم (٧١) ومسامها " يعلم العاملون بالنادي أفضل وقت للعثور على." والعبارة رقم (٧٢) ومسامها " أقوم كل يوم بعمل شئ يقربني من أهدافي بعيدة المدى " والعبارة رقم (٧٤) ومسامها " يكون لدى وقت متبق قبل الإنتهاء من عملي." والعبارة رقم (٧٥) ومسامها " أصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب." والعبارة رقم (٧٦) ومسامها " أقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة." والعبارة رقم (٧٧) ومسامها " أعد قوائم بالمهام اليومية وأنتهى منها في الوقت المحدد" والعبارة رقم (٧٩) ومسامها " اعمل على حل المشاكل التي تواجهني واضع الحل موضع التنفيذ" إلى ان المدير احيانا يبدأ بتحقيق المهام المطلوبة منه وينتهي منها في الوقت المحدد لها ، كما انه يحاول تحقيق الأهداف بعيدة المدى عن طريق تحقيق الأهداف قصيرة المدى ، كما انه يصل إلى الاجتماعات في الوقت المناسب في اغلب الأحيان ، واولقات اخرى يضع قوائم بالمهام اليومية التي يريد ان يحققها وينتهي منها في الوقت المناسب ، ومن ثم فإنه يعمل على حل المشكلات التي تعترض العمل والتي تكون سبب في اهدار الوقت ويضع حلول لها وتكون موضع التنفيذ.

وقد أرجع الباحث ذلك إلى فهم المدير قيمة الوقت باعتبار ان الوقت يرتبط بالتقدم فإن المدير الناجح يستطيع البدء بتحقيق الأهداف والانتهاج منها في الوقت المناسب لان ذلك يؤثر على الأهداف الأخرى للهيئة الرياضية كما ان الأهداف قصيرة المدى مرتبطة بالأهداف طويلة المدى ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب ان ينظم الوقت بعالية وكفاءة كما يتاثر وصول المدير إلى الاجتماعات في الوقت المناسب لان ذلك يؤثر في المرؤسين باعتبار ان الرئيس قدوة كما ان وضع الحلول لمشكلات قد تعترض سير العمل دليل على ان المدير على علم بما يدور داخل الهيئة الرياضية وبالتالي فان كفاءة ادارة المدير لوقته تعتمد على قدرة المدير على فهم طبيعة عمله بالشكل الذي يحقق الأهداف بالكفاءة المطلوبة في الوقت المحدد لها.

وهذا ما اشارت إليه " نهلة عبد القادر هاشم " (١٩٩٦)(٦١) إلى ان المدير الناجح هو الذي يحدد وينظم ويوزع العمل توزيعا مناسباً، ويستثمر كل لحظة فيه الاستثمار المثلى في ضوء مخططات مناسبة تربط فيما بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها وذلك دون هدر واخضاع كل العمليات إلى متابعة وتقويم مستمر.

كما يذكر " ماريون هاينز " Maryon Hayenz (٢٠٠٢) (٤٣) الى ان المدير الذي يخطط لما يجب عليه تنفيذه يبدأ عمله مستطيعا إكماله حسب الجدول الزمني المحدد للمهام المطلوبة سواء كانت مهام طويلة المدى او قصيرة المدى وهو الذي يتحكم بالأحداث بدلا من ان تتحكم به وبالتالي يستطيع ان يغير الطريقة حسب الظروف المتغيرة نتيجة تخطيطه المسبق.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٧-٤) أن نتائج العبارة رقم (٧٣، ٧٨، ٨٠) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا الى حد ما حيث بلغت ٢١ علي الترتيب (٦٩، ٨٩، ٥٤، ٤٤، ٢٨، ٣٨).

وتؤكد العبارة رقم (٧٣) ومسامها " استطيع العودة الى العمل بنفس القوة والكفاءة اذا قاطعتى احد لأمر مهم" والعبارة رقم (٧٨) ومسامها " اجدد اهدافى المهنية والشخصية واطورها." والعبارة رقم (٨٠) ومسامها " اساعد مرؤسينى على البداع والابتكار والتطوير " الى ان المدير لا يستطيع ان يعود الى العمل بنفس القوة والنشاط اذا قاطعه احد ولهذا فإنه لا يستطيع ان يحدد اهدافه او يساعد مرؤسينه على الأبداع والتطوير فى العمل .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان ضياع الوقت وإهداره ياتى عن عدم تركيز المدير فى العمل وان عملية تحديد الأهداف تعتبر من اولى المهام التى يجب ان تكون فى ذهن القائد او المدير لان عن طريق تجديد الأهداف يتولد عملية الأبداع والابتكار فى اداء الأعمال والمهام وبالتالي تؤثر تأثيرا ايجابيا على الوقت وكفاءة الأداء والأعمال سواء من قبل القائد نحو العمل او من المرؤسين وأدائهم للأعمال وبالتالي توفر فى الوقت والجهد .

ومن المهم للمدير ان يعطى الفرصة للعامل ان يطرح افكاره نحو العمل لأن ذلك يعطى الثقة فى نفس العامل نحو التطوير والأبداع

ويتفق " محمد الحديدى " نقلا عن " جاك دانكان " (١٩٩٤) (١٠) أنه لا بد من الاستفادة بكل ما هو جديد داخل مجال العمل ، ويأتى ذلك من الأفكار التى يطرحها القائمين بالعمل على اختلاف درجاتهم فكل منهم يخدم تخصصه ، ولذلك لا بد من الاهتمام بالأراء والأفكار الجديدة للمساهمة فى تطوير سير العمل داخل المنشأة.

ويؤكد " أمين الخولي " (٢٠٠١) (٩) على أن الممارسة تعمل على تكوين الثقافة الرياضية والتي تعد أساس خلق أجيال من القادة الذين يعدوا أحد محاور الأرتقاء بالرياضة .

## ٨/٤ عرض ومناقشة نتائج المحور الثامن : تفكير المدير فى إدارة وقته

جدول رقم (٨-٤)

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثامن (تفكير المدير فى إدارة وقته)

ن = ٧٣

| م  | العبارة  | نعم |       | إلى حد ما |       | لا |       | النسبة المئوية | كا    |
|----|--|-----|-------|-----------|-------|----|-------|----------------|-------|
|    |  | ك   | %     | ك         | %     | ك  | %     |                |       |
| ٨١ | لدى الوقت الكافى لإيجاد سبل أفضل للعمل.                                  | ١٦  | ٢١,٩٢ | ٤٩        | ٦٧,١٢ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٧٠,٣٢          | ٣٨,٨٢ |
| ٨٢ | الشخص المشغول دائما يعنى أنه شخص منظم يستثمر وقته بكفاءة.                | ١٢  | ١٦,٤٤ | ٥٧        | ٧٨,٠٨ | ٤  | ٥,٤٨  | ٧٠,٣٢          | ٦٧,١٠ |
| ٨٣ | ليس بإمكانى ترك المكتب فى اى وقت وإلا أرتبك العمل.                       | ٤   | ٥,٤٨  | ١٤        | ١٩,١٨ | ٥٣ | ٧٢,٦٠ | ٤٢,٤٧          | ٦٠,٠٣ |
| ٨٤ | اعتبر عن قبول التزامات فى حالة ضغط الوقت.                                | ٤٨  | ٦٥,٧٥ | ١٧        | ٢٣,٢٩ | ٨  | ١٠,٩٦ | ٨٤,٩٣          | ٣٦,١٩ |
| ٨٥ | أضع حدود زمنية لإجاز اى عمل التزم به.                                    | ٣٠  | ٤١,١٠ | ٤٣        | ٥٨,٩٠ | ٠  | ٠,٠٠  | ٨٠,٣٧          | ٢١,٣٢ |
| ٨٦ | المهم بالنسبة لى إجاز الآخرين للعمل فى الوقت المحدد لهم.                 | ٥٢  | ٧١,٢٣ | ١٢        | ١٦,٤٤ | ٩  | ١٢,٣٣ | ٨٦,٣٠          | ٤٧,٣٧ |
| ٨٧ | المهم بالنسبة لى هو نوعية العمل المنجز بغض النظر عن الوقت.               | ٤   | ٥,٤٨  | ١١        | ١٥,٠٧ | ٥٨ | ٧٩,٤٥ | ٤٢,٠١          | ٧٠,٨٨ |
| ٨٨ | الشخص المشغول دائما لايعنى أنه يستثمر وقته بكفاءة.                       | ٢   | ٢,٧٤  | ٥٥        | ٧٥,٣٤ | ١٦ | ٢١,٩٢ | ٦٠,٢٧          | ٦٢,٠٠ |
| ٨٩ | أشعر بالمتعة عند معالجة البريد اليومى.                                   | ١٨  | ٢٤,٦٦ | ٤٣        | ٥٨,٩٠ | ١٢ | ١٦,٤٤ | ٦٩,٤١          | ٢٢,٢٢ |
| ٩٠ | يكون إحساس بالإجاز ضئيلا عندما أعمل تحت ضغط الوقت.                       | ٤٦  | ٦٣,٠١ | ١٢        | ١٦,٤٤ | ١٥ | ٢٠,٥٥ | ٨٠,٨٢          | ٢٩,١٢ |
| ٩١ | أشعر بالرضا عند معالجة المسائل الصغيرة اليومية للعمل والعاملين.          | ٣١  | ٤٢,٤٧ | ٤٢        | ٥٧,٥٣ | ٠  | ٠,٠٠  | ٨٠,٨٢          | ٩,٦٦  |
| ٩٢ | أهتم بالأشياء الصغيرة والكبيرة على حد سواء.                              | ٥١  | ٦٩,٨٦ | ٢٠        | ٢٧,٤٠ | ٢  | ٢,٧٤  | ٨٩,٠٤          | ٥٠,٤٩ |
| ٩٣ | اعتذر عن استلام التقارير فى غير أوقاتها المحددة.                         | ١٥  | ٢٠,٥٥ | ٥٣        | ٧٢,٦٠ | ٥  | ٦,٨٥  | ٧١,٢٣          | ٥٢,٧١ |
| ٩٤ | من الصعب على أن أخطط لوقتى لأن عملى يستلزم أن أكون فى خدمة وطلب الآخرين. | ٣   | ٤,١١  | ٢٢        | ٣٠,١٤ | ٤٨ | ٦٥,٧٥ | ٤٦,١٢          | ٤١,٩٥ |
| ٩٥ | استطيع الى حد كبير أن أتنبأ بمشكلات العمل وأفكر فى حلول لها قبل حدوثها.  | ٩   | ١٢,٣٣ | ٥١        | ٦٩,٨٦ | ١٣ | ١٧,٨١ | ٦٤,٨٤          | ٤٤,١٦ |
| ٩٦ | كل يوم أستقطع جزء من الوقت للتفكير فى وظيفتى والتخطيط لها.               | ١٠  | ١٣,٧٠ | ١٥        | ٢٠,٥٥ | ٤٨ | ٦٥,٧٥ | ٤٩,٣٢          | ٣٥,٠٤ |

قيمة كا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

## المحور الثامن : تفكير المدير فى إدارة وقته

يتضح من الجدول رقم (٨-٤) أن نتائج العبارة رقم (٨٤ ، ٨٦ ، ٩٠ ، ٩٢) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا نعم، حيث بلغت كأعلى الترتيب (٣٦،١٩ ، ٤٧،٣٧ ، ٢٩،١٢ ، ٥٠،٤٩).

وتؤكد العبارة رقم (٨٤) ومسامها " اعتذر عن قبول التزامات فى حالة ضغط الوقت." والعبارة رقم (٨٦) ومسامها " المهم بالنسبة لى اتجاز الآخرين للعمل فى الوقت المحدد لهم " والعبارة رقم (٩٠) ومسامها " يكون احساسى بالأتجاز ضئيلا عندما اعمل تحت ضغط الوقت." والعبارة رقم (٩٢) ومسامها " اهتم بالأشياء الصغيرة والكبيرة على حد سواء " الى ان المدير يعتذر عن قبول اى التزامات فى حالة قلة الوقت المتاح نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ، كما ان احساسه بأتجاز العمل يكون غير مرضى بالنسبة له عندما يعمل تحت ضغط الوقت ، كما انه يهتم بأدق الأشياء سواء كانت صغيرة او كبيرة ، ويهتم ايضا بأتجاز المرؤسين للعمل فى ضوء الوقت المحدد لهم.

وقد أرجع الباحث ذلك الى ان اعتذار المدير نحو مهام والتزامات يكلف بها فى حالة ضغط الوقت ناتج عن فهم المدير لأهدافه والمخطط لها من قبل بطريقة جيدة وان كل مهمة من المهام مرتبطة بوقت محدد حتى تؤدي بالكفاءة والفعالية المطلوبة. وفى حالة اداء العمل وأتجازه تحت ضغط الوقت لا يسعده نتيجة احساسه بان العمل الذى قد تم ادائه ليس بالكفاءة المطلوبة لانه بالطبع سوف يؤثر على اهداف اخرى مطلوب ادائها فى نفس الوقت .

ونجد ان اهتمام المدير نحو اتجاز العاملين معه للأعمال المكلفين بها فى الوقت المحدد لها دليل على

فهم المدير اهمية الوقت كنعصر هام لتحقيق الأهداف وان عدم اهتمامه بالوقت يدل على فشل ادارته نحو تحقيق المهام المطلوبة لأن اى عمل يتم فى ضوء وقت محدد له حتى يحقق الاستفادة المرجوة منه، وان اهتمام المدير بالأشياء الصغيرة والكبيرة على حد سواء دليل على امام المدير بكل ما يدور حوله داخل الهيئة من اعمال قد تؤثر على تحقيق النتائج فى الوقت المحدد لها .

وهذا ما أشار إليه "على عبد المجيد عبده" (١٩٩٣)(٣٤) الى ان التخطيط يرتبط بشكل اساسى مع الوقت وان الخطة الناجحة هى التى تكون محددة بأعمال فى فترات زمنية معينة ، سواء اكانت طويلة او متوسطة او قصيرة المدى وان من مزايا التخطيط الجيد انه يحسن ويزيد الفاعلية بما يحقق افضل النتائج كما انه يعود على التركيز نحو النتائج والأهداف التى تسعى اليها الهيئة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٨-٤) أن نتائج العبارة رقم (٨١، ٨٢، ٨٥، ٨٨، ٨٩، ٩١، ٩٣، ٩٥) قد أشارت إلي أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا الى حد ما حيث بلغت كافي علي الترتيب (٣٨،٨٢، ٦٧،١٠، ٢١،٣٢، ٦٢،٠٠، ٢٢،٢٢، ٢٩،٦٦، ٥٢،٧١، ٤٤،١٦).

تؤكد العبارة رقم (٨١) ومسامها " لدى الوقت الكافي لإيجاد سبل أفضل للعمل "والعبارة رقم (٨٢) ومسامها " الشخص المشغول دائما يعنى أنه شخص منظم يستثمر وقته بكفاءة " والعبارة رقم (٨٥) ومسامها " أضع حدود زمنية لإجازة أى عمل التزم به " والعبارة رقم (٨٨) ومسامها " الشخص المشغول دائما لايعنى أنه يستثمر وقته بكفاءة " والعبارة رقم (٨٩) ومسامها " أشعر بالمتعة عند معالجة البريد اليومي " والعبارة رقم (٩١) ومسامها " اشعر بالرضا عند معالجة المسائل الصغيرة اليومية للعمل والعاملين " والعبارة رقم (٩٣) ومسامها " أعتذر عن استلام التقارير فى غير اوقاتها المحددة " والعبارة رقم (٩٥) ومسامها " استطيع الى حد كبير أن أتنبأ بمشكلات العمل وافكر فى حلول لها قبل حدوثها " الى ان المدير يحاول ان يكون لديه الوقت الكافي لتطوير فى اداء العمل ، كما انه يحاول وضع حدود زمنية للمهام المكلف بها ، و يشعر بالرضا عندما ينهى مشاكل قد تحدث سواء للعمل او العاملين ، ويعتذر عن استلام تقارير فى غير اوقاتها ، ويستطيع ان يتنبأ بمشكلات ويفكر فى حلول لها قبل حدوثها ، كما انه يرى ان الشخص المشغول احيانا يعنى انه يستثمر وقته عندما يؤدي عمله بكفاءة و احيانا يكون انشغاله بعدم تركيز فتؤدي المهام بدون كفاءة .

وقد أرجع الباحث ذلك الى اهمية الوقت لدى المديرين نحو تحقيق افضل النتائج من خلال ايجاد الطرق والوسائل والأساليب التي تساعد على انجاز الأعمال فى الوقت المحدد لها بالكفاءة العالية وذلك من خلال تحديد زمن كل مهمة مطلوب اداؤها ومتابعة خطوات التنفيذ حتى يتحقق الهدف المطلوب بالكفاءة والفعالية كما ان حل المشكلات الصغيرة التى قد تحدث سواء للعمل او العاملين تساعد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة نتيجة ثقة المرؤسين للقائد وبالتالي تسهم فى انجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة ، وان تحديد وقت للإستلام التقارير يدل على فهم المدير لأهمية عنصر الوقت لان نتيجة التقارير متابعة اعمال سوف تتم فى وقت محدد لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وان قدرة المدير نحو حل المشكلات قبل حدوثها ناتج عن قرب المدير بجميع الإدارات والألعاب المختلفة والمشاكل التى من الممكن ان تحدث سواء بالإدارة او بأحد الألعاب ، وان التركيز فى العمل ينتج عنه استثمار الوقت بكفاءة وليس الشخص المشغول فقط .

وهذا ما اشار اليه " ناصر محمد العديلى " (١٩٩٤) (٥٩) الى اهمية الوقت لدى المديرين باعتبار ان الوقت هو عنصر اساسى ومهم وخصوصا فى المجال الرياضى فلا بد من الأستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتأجرة وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات لكل العاملين ، كما ان استخدام نظم التوجيه الأيجابية القائم على خلق الدافع والحافز نحو العمل وتجنب المشكلات الناتجة عن التراكمات دون وجود بدائل لتلك المشكلة ، كذلك الأرتقاء بالقدرت والمهات باستخدام منظومات التريب على النظم الحديثة ، كما ان خطوط الأتصال المنظمة تعمل على توفير الوقت واخيرا فإن الرقابة تعمل على التأكد من تنفيذ الأعمال وفقا للخطة الموضوعة مسبقا وذلك من خلال برنامج زمنى بحيث يتلائم مع تنفيذ كل جزء من الخطة.

وكذلك يتضح من الجدول رقم (٨-٤) أن نتائج العبارة رقم (٩٦، ٩٤، ٨٧، ٨٣) قد أشارت إلى أنه هناك فروق ذات دلالة معنوية لعينة الدراسة اللذين اختاروا لا، حيث بلغت ٢٤ على الترتيب (٦٠، ٠٣، ٧٠، ٨٨، ٤١، ٩٥، ٤١، ٠٤، ٣٥).

وتؤكد العبارة رقم (٨٣) ومسامها " ليس بإمكانى ترك المكتب فى اى وقت وإلا أرتبك العمل " والعبارة رقم (٨٧) ومسامها " المهم بالنسبة لى هو نوعية العمل المنجز بغض النظر عن الوقت " والعبارة رقم (٩٤) ومسامها " من الصعب على أن أخطط لوقتى لأن عملى يستلزم أن اكون فى خدمة وطلب الآخرين " والعبارة رقم (٩٦) ومسامها " كل يوم أستقطع جزء من الوقت للتفكير فى وظيفتى والتخطيط لها " الى ان المدير يترك مكتبه فى اى وقت لأداء اعمال هامة ، كما انه يهتم بنوعية العمل المنجز ولكن فى ضوء الوقت المحدد لكل مهمة ، كما انه يخطط لوقته بطريقة تسهم فى رفع كفاءة الهيئة الرياضية ، ولا يستطيع ان يستقطع كل يوم جزء من الوقت للتفكير فى وظيفته .

وقد أرجع الباحث ذلك الى ثقة المدير فى المرؤسين والتابعين نحو تنفيذ المهام المطلوبة والمكلفين بها فى الوقت المحدد لها وانجازها بكفاءة عالية وقيام المدير بأعمال أكثر اهمية وبالتالي فإن عملية التفويض التى تتم من قبل المدير لأحد المرؤسين هى من اساس نجاح الهيئة الرياضية وذلك عن طريق انجاز كل المهام المخطط لها من قبل فى الوقت المحدد بالكفاءة العالية ومن هنا نرى ان عملية التخطيط هى اساس نجاح اى مؤسسة نحو تحقيق اهدافها وان التخطيط الجيد فى الزمن المحدد يحقق الأهداف المطلوبة وبالتالي يجب على المديرين قبل تنفيذ اى عمل ان يسبقه عملية التخطيط حتى يحسن ويزيد فاعلية الأداء بما يحقق افضل النتائج للنادى.

وهذا ما اشار اليه " ابراهيم عبد الله المنيف " (١٩٨٠)(١) انه يمكن للمدير ان يحتفظ بالسلطات الممنوحة له كافة ، كما يمكنه تفويض بعض سلطاته لأشخاص مناسبين لأنجاز بعض المهام الثانوية ، فالمدير فى التنظيم المركزى يستغرق وقتا طويلا فى اعمال جزئية وتفصيلات عديدة نظرا لأحتفاظه بكافة السلطات ، اما التنظيم اللامركزى ، فإن مصادر السلطة متعددة نظرا لتفويض جزء من السلطات الى المستويات الإدارية الأدنى ، وإتاحة المجال أمامها لاتخاذ القرارات المناسبة فى حدود السلطة التى فوضت فيها ، وهذا ما يعرف بإدارة الاستثناء ، حيث تركز الإدارة العليا على النواحي الأساسية فى اختصاصها ، التى تتمثل فى النشاطات الاستراتيجية المتعلقة بمستقبل استمرارية المنظمة ، وتقوم المستويات الإدارية الأقل ببعض المهام الثانوية وبهذا يتاح لها الوقت الكافى للتركيز على النشاطات الجوهرية والاساسية.

كما يشير " كمال ابو هند " (١٩٩٣)(٣٦) إن النتائج الناجحة التى تتحقق دون تخطيط مسبق هى نتاج الحظ والصدفة ، فلقد أثبت اليابانيون أن طول الوقت الذى نقضيه فى التخطيط يكون له تأثير كبير على الوقت الكلى المأخوذ فى الانجاز وله تأثيره أيضا على النتيجة النهائية ، كما أن المهام والأمور العاجلة ليست بالضرورة هى أهم الأمور حيث لوحظ ان هناك علاقة معكوسة بين الأمور الهامة والأمور العاجلة .حيث أن الأمور الهامة هى " تلك الأشياء التى تسهم فى تحقيق أهدافها وهى تتصف بالنتائج طويلة الأجل وأن الأمور العاجلة هى " التى لا يمكن تأجيلها وتتصف بالنتائج قصيرة المدى.