

## **الفصل الخامس**

**٥ / الاستخلاصات والتوصيات**

**١/٥ استخلاصات البحث.**

**٢/٥ توصيات البحث.**

## الفصل الخامس

### ٥ / الاستخلاصات والتوصيات

#### ١/٥ استخلاصات البحث:

في ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث ما يلي:

تعتبر إدارة الوقت لدى مديري الأندية الرياضية ذات الأهمية العالية في دعم الحركة الرياضية ورفع مستوياتها كلا في مكانه ، مما يؤدي بدوره بالمساهمة في رفع كفاءة الأندية في حسن استغلال مديريها لأدارة وقتهم، حيث استخلص الباحث ما يلي:

#### (١) استخلاصات في ضوء وضع الأهداف :

- عدم وجود استراتيجية سواء اكانت قصيرة او طويلة المدى مخطط لها من قبل المديرين نحو الأهداف المراد تحقيقها .
- قلة الربط بين الوحدات المختلفة داخل الهيئة الرياضية والتي تتسبب في تضارب الأنشطة نتيجة عدم التنسيق.
- المدير الناجح في إدارة وقته هو الذي لديه الدافع نحو انجاز الأعمال بفعالية وكفاءة مما يسهم في الأرتقاء بالهيئة الرياضية نحو الأفضل
- عدم استخدام قائمة البدائل التي تساعد على اتخاذ القرار الأنسب في ضوء الوقت المحدد والأمكانيات المتاحة .

#### (٢) استخلاصات في ضوء تحديد المهام :

- قدرة المدير على الاستفادة من الوقت يجعله ينجز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة لأداء العمل.
- من الضروري ان يهتم المدير بمسئوليته وواجباته واختصاصاته حتى يستطيع انجاز المهام في الوقت المحدد لها .

- فهم المدير لطبيعة عمله يوفر الوقت والجهد ويجعله يحقق اهداف الهيئة الرياضية.
- تكمن كفاءة المديرين فى عمل شبكة ربط بين الإدارات المختلفة لتوفير المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب حتى يتثنى اتخاذ القرار بالطريقة التى تحقق الأرتقاء بالهيئة الرياضية .
- قدرة المدير على تفويض بعض الأعمال الأقل اهمية للأشخاص المناسبين يجعله يركز فى المهام الأخرى التى يسعى الى تحقيقها .
- اداء اكثر من مهمة فى وقت واحد يؤدى الى عدم التركيز وضياع الوقت

## (٢) استخلاصات فى ضوء فهم المسئوليات :

- وجود تصور للمديرين نحو مسئولياتهم والذى يجعلهم على دراية بما هو مطلوب انجازه من اعمال نحو تحقيق اهداف الهيئة الرياضية .
- وجود لائحة عمل والتى يضعها المدير تجعل جميع العاملين يسعون نحو تحقيق الهدف فى الوقت المحدد لذلك.
- يعتبر تفويض السلطة هو الخيط الذى يربط مستويات التنظيم المختلفة .. والتفويض سلطة مخولة للمدير وبدون التفويض تتعقد الأمور وتطول الإجراءات ومن هنا فإن قدرة المدير على اختيار العناصر الجيدة لعمل معه يؤدى الى أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة وتحقيق الأهداف فى الوقت المحدد لها.
- قدرة المدير فى تقييم موقف معين ينتج من خلال سلسلة من العمليات الذهنية تنتهى باتخاذ قرار هذا القرار لابد وان يدرس جيدا لمعرفة كون القرار صالح من ناحية الوقت والجهد والأمكانات المتاحة وبالتالي لابد من استخدام قائمة البدائل حتى يتم اتخاذ القرار بأسلوب علمى.
- ضرورة الرقابة والتى تهدف الى المتابعة المستمرة للعمل وان ما يجرى يسير وفقا لما خططه المدير وان فقدان المعايير الرقابية يؤثر على كفاءة العمل وبالتالي يضيع الوقت

#### (٤) استخلاصات فى ضوء ترتيب الأولويات :

- قدرة المدير على ترتيب الأولويات من الأعمال التى يقوم بها نابع من فهم المدير لما هو اهم فمهم من اولويات ..
- اهتمام المدير بالنشاط الرياضى لكونه هو بؤرة الأهتمام ومحط الأنظار داخل النادى لان نتائجه تضع الهيئة فى المقدمة .
- معظم المديرين لا يحددون الزمن الخاص لكل موضوع داخل اجندة الموضوعات التى يستخدمها المدير وبالتالي تؤثر على الوقت وكفاءة الأداء.
- اغلب المديرين لا يحضرون مؤتمرات وندوات خاصة بطبيعة عملهم وكذلك قراءة الكتب المختلفة التى تسهم فى زيادة خبراتهم ومعلوماتهم .

#### (٥) استخلاصات فى ضوء مواجهة الضروريات :

- معظم مديرى الأندية لا يستخدمون اسلوب الإدارة بالأزمات وبالتالي ليس لديهم تخطيط زمنى او وقت احتياطى يسمح لهم بمواجهة اى ازمة .
- هناك نقص فى توقع المشكلات من قبل المديرين والتى تعتبر من الأمور الهامة وبالتالي تؤثر على الإدارات المختلفة داخل الهيئة.

#### (٦) استخلاصات فى ضوء عادات العمل اليومى للمدير :

- ان الأندية الرياضية يمارس فيها اغلب الألعاب فالمدیر الذى يقوم بإجراء الزيارات الميدانية لمواقع الألعاب يتعرف من خلال ذلك على اى مشكلة قد تحدث او الأحتياجات التى تساعد على الأرتقاء بالفرق الخاصة بالنادى للوصول الى اعلى البطولات وبالتالي يوفر الكثير من الوقت .
- ان المدير الذى يستطيع تخصيص وقت محدد لمراجعة الأعمال يحسن إدراك عامل الوقت لان ذلك يساعد على عدم تشتيت الأتنباه بأعمال قد تم البت فيها من قبل وبالتالي يعطى التركيز الأكبر للمهام والأهداف الأخرى .
- معرفة المدير بالمهام والأعمال التى يقوم بها من خلال معالجة البريد اليومى تساعده على التخطيط للوقت بالطريقة التى تساعد على اداء العمل بالكفاءة المطلوبة.

(٧) استخلاصات فى ضوء الوقت بالنسبة للمدير :

- يكمن للمدير تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال تحقيق أهداف قصيرة المدى فى الوقت المخصص لكل هدف وبالكفاءة العالية التى تسهم فى الارتقاء بالهيئة الرياضية فى حالة الوصول للأهداف البعيدة.
- قدرة المدير على التركيز فى العمل اذا قاطعه احد دليل على قدرة المدير على التركيز فى عمله وبالتالي تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة فى الوقت المحدد لها.
- يعتبر تجديد المدير للأهداف المهنية والشخصية دليل على قدرة المدير للتغيير نحو الأفضل دائما والذي يكون من خلال التطوير والتثقيف سواء اكانت دراسات تكميلية فى مجال التخصص او دورات دولية تفيد العمل وهذا يدل على الوعى ، بأن التطوير والتجديد فى الأهداف يؤثر على الوقت نحو انجاز الأعمال بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

(٨) استخلاصات فى ضوء تفكير المدير فى إدارة وقته :

- المدير الناجح هو المدير الذى لديه الوقت لتطوير العمل نحو الأفضل وذلك عن طريق ايجاد خطط بديلة تحقق الهدف المطلوب بالكفاءة العالية فى اقصر وقت واقل تكلفة .
- حسن التفويض والتزام الآخرين بالأعمال المكلفين بها دليل على نجاح المنظومة باكملها.
- معظم المديرين يعالجون المشكلات الصغيرة اليومية للعمل والعاملين لانه يقرب المرؤسين اليه وبالتالي يساعده فى انجاز الأعمال المكلف بها وبالتالي يعود على الهيئة بتحقيق الأهداف التى تصبو اليها .
- هناك تقصير فى إدراك المدير لعنصر الوقت نتيجة عدم استلام التقارير المطلوبة من العاملين فى غير المواعيد المخصصة لها وبالتالي تؤثر على الأهداف المرجوة .

## ٢/٥ توصيات البحث:

### (١) توصيات في ضوء وضع الأهداف:

- يجب وضع استراتيجيات للأعمال القصيرة والطويلة حتى يحقق أهدافه.
- ضرورة ان يقوم المدير بتحديد أهدافه حتى يستطيع بدأ العمل
- يجب ان يقوم المدير برسم الخطط لما يريد ان يقوم بتنفيذه حتى يحقق الهدف بالكفاءة العالية
- يجب على المدير تدوين ما يفعله حتى يستطيع انجاز كل الأهداف التي حددها مسبقا.
- يجب على المدير وضع أهداف مكتوبة ومحددة بمواعيد انتهاء حتى ينتهي له عمل المتابعة والرقابة في ان الأهداف تسير وفقا للخطة الموضوعية من قبل.
- يجب على المدير التنسيق بين الإدارات والأنشطة داخل النادي حتى يستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة والتي يسعى اليها.
- ضرورة استخدام المدير لقائمة البدائل المتاحة حتى ينتهي حسن اتخاذ القرار الأنسب في الوقت المناسب طبقا للأماكن المتاحة

### (٢) (٢) توصيات في ضوء تحديد المهام:

- يجب على المدير انجاز المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد لها لان ذلك يؤثر على حسن الأداء وبالتالي يؤثر على الوقت.
- ضرورة تركيز المدير اثناء العمل لان ذلك يؤثر على المهام المكلف بها في الوقت المحدد لها وبالتالي تؤثر على كفاءة اداء العمل المطلوب.
- يجب على المدير توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لانها سبب من اسباب نجاح الهيئة الرياضية .
- يجب على المدير حسن اختيار الأشخاص المناسبين للأعمال داخل الهيئة الرياضية لانها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء وتؤثر على الوقت المحدد لكل مهمة مطلوب انجازها.

- يجب على المدير انجاز المهمة قبل البدء فى مهمة اخرى لان الانتقال من مهمة الى اخرى قبل انجاز اى منهم يؤدى الى ضياع الجهد والوقت والمال وايضا كفاءة العمل المطلوب.

#### (٢) توصيات فى ضوء فهم المسئوليات:

- يجب معرفة المدير بحدود وظيفته ومسئولياته اتجاه هذه الوظيفة حتى يستطيع التحكم فى الوقت بكفاءة عالية وانجاز الأهداف الهامة التى تسعى اليها الهيئة الرياضية.
- يجب على المدير تقسيم العمل بطريقة تحقق الهدف المطلوب وذلك فى ضوء فهم الآخرين لطبيعة عملهم ومسئولياتهم اتجاه العمل .
- يجب على المدير عدم استخدام التليفون بكثرة لمدة طويلة لانه يهدر الوقت ويقلل من تحقيق الأهداف العامة للهيئة الرياضية .
- يجب على المدير استخدام عناصر الاتصال بطريقة جيدة لتحسين إدارة الوقت .
- يجب على المدير عدم التردد فى اتخاذ القرار لان ذلك يؤثر فى ثقة المرؤسين نحو المدير وبالتالي يؤثر فى كفاءة اداء العمل المطلوب.
- يجب على المدير عدم التسرع فى اتخاذ القرار لان ذلك يؤدى الى مشكلات قد تنتج من هذا القرار وبالتالي يؤثر على الوقت والأهداف المحددة مسبقا وبالتالي على الهيئة الرياضية بأكملها.
- ضرورة وجود معايير للرقابة على الأهداف المراد تحقيقها حتى ينتهى للمدير معرفة ان كل الأهداف تسير وفقا للخطة الموضوعة مسبقا ام ان هناك من يحيد عنها.
- يجب على المدير معرفة قيمة الوقت نحو تحقيق الأهداف حتى يستطيع انجازها فى الوقت المحدد لها وبالتالي لايفكر فى امور خارج نطاق عمله.

#### (٤) توصيات فى ضوء ترتيب الأولويات:

- ضرورة ان يرتب المدير اولوياته فى ضوء الوقت المحدد حتى يستطيع انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية فى الوقت المتاح.

- ضرورة ممارسة المدير للرياضة بصفة مستمرة لانها تساعد على الحفاظ على الصحة العامة للجسم والتقليل من المراض وبالتالي تؤثر على نشاطه فى اداء الأعمال المطلوبة
- يجب على المدير حضور مؤتمرات وقراءة كتب فى مجال تخصصه واستكمال دراسته لأن ذلك يساعد على تطوير الأداء والعمل بكفاءة فى الوقت المحدد والأرتقاء بالهيئة بين الهيئات الأخرى.
- يجب على المدير قراءة كتب فى غير مجال تخصصه لانها تساعد على التطوير والأبداع والتفكير الذى يسهم فى رفع الأداء وتحقيق الهداف.
- يجب على المدير عمل قائمة مرتب بها اولوياته حسب اهميتها حتى يستطيع انجازها فى الوقت المحدد لكل مهمة.
- يجب على المدير استخدام اجندة بالموضوعات التى تناقش حتى يمكن السيطرة على الأجتتماع من خلال الزمن المحدد لكل موضوع.
- يجب على المدير عمل ملف تذكيرى للموضوعات الغير هامة حتى يمكن الرجوع اليه فى الأوقات التى يحتاج مناقشة تلك الموضوعات المؤجلة.
- يجب على المدير وضع الوقت عين الاعتبار مع الألتزام بالمهام المطلوب تحقيقها لان لكل مهمة وقت محدد حتى تعطى ثمارها من ناحية تحقيق الأهداف المسبق وضعها .
- يجب على المدير عمل قوائم للأعمال المطلوبة محددة بوقت حتى يستطيع انجاز كل المهام المطلوبة فى الوقت المحدد بكفاءة وفاعلية.

#### (٥) توصيات فى ضوء مواجهة الضروريات:

- يجب على المدير مواجهة المشكلة قبل حدوثها حتى لا تتفاخم ولا يستطيع السيطرة عليها وتضيع الوقت وتقلل من تحقيق اهداف المنظمة.
- يجب على القائد حل المشكلات التى يتوقعها لانها من اساسيات عمل المدير الناجح.
- ضرورة استخدام المدير اسلوب الإدارة بالأزمات قبل وقوع المشكلة حتى يستطيع حلها بطريقة سليمة مدروسة وليست عشوائية.
- يجب على المدير الأستعانة بالأخرين عند حدوث مشكلة حتى يتم القضاء عليها فى اقل وقت وبالتالي تحقيق الأهداف الأخرى للهيئة الرياضية .

- ضرورة الاحتفاظ بجدول زمني يسمح بمواجهة اى ازمة غير متوقعة حتى يمكن السيطرة عليها قبل وقوعها.

#### (٦) توصيات فى ضوء عادات العمل اليومى للمدير:

- يجب على المدير معرفة طبيعة المشكلة والتي ستأخذ وقت طويل والبدء بها بمعنى معرفة الأهم فالمهم من المشكلات حتى يستطيع تقسم الوقت طبقا لحجم المشكلة .
- يجب على المدير تخصيص وقت محدد للمراجعات حتى يستطيع السيطرة على الوقت فى الأعمال الأخرى المطلوب تنفيذها.
- يجب على المدير عدم تأجيل امور مهمة قد يتضايق منها لانه تؤثر على بقية الأهداف والوقت المطلوب.
- يجب على المدير تخصيص وقت للتطوير الذاتى لانه يزيد الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار .

#### (٧) توصيات فى ضوء الوقت بالنسبة للمدير:

- يجب على المدير البدء بالمهام وانجازها فى الوقت المحدد لأن ذلك يحقق اهداف الهيئة الرياضية .
- يجب على المدير معرفة العاملين مكان تواجدهم فى اوقات محددة داخل المكتب حتى لا تكون هناك فرصة لضياع عنصر الوقت من قبل المرؤسين.
- يجب على المدير القيام بالأعمال التى تقربه من الأهداف بعيدة المدى عن طريق تحقيق الأهداف قصيرة الأمد بكفاءة عالية ووقت مناسب.
- ضرورة عودة المدير بنفس القوة والكفاءة اذا قاطعه احد من المرؤسين للقيام بأعمال مهمة.
- يجب على المدير ان يصل الى الاجتماعات والى الأحداث فى الوقت المناسب .
- يجب على المدير مساعدة المرؤسين فى الأبداع والأبتكار والتطوير حتى يسهم ذلك فى رفع كفاءة الهيئة الرياضية وتحقيق الأهداف فى اسرع وقت بكفاءة عالية.
- يجب على المدير ان يجدد اهدافه الشخصية والمهنية بطريقة تسهم فى تحقيق الأهداف المطلوبة فى الوقت المحدد .

- ضرورة ان يقوم المدير بعملية التفويض بطريقة تسهم فى تحقيق الأهداف المحددة فى الوقت المطلوب.

#### (٨) توصيات فى ضوء تفكير المدير فى إدارة وقته:

- يجب على المدير وضع الثقة فى المرؤسين حتى يمكنهم تنفيذ المهام والأهداف المطلوبة فى حالة وجوده داخل النادي او خارجه.
- يجب على المدير ان يستثمر وقته بكفاءة وفعالية لتحقيق اهداف الهيئة الرياضية .
- يجب على المدير التركيز نحو العمل المنجز ومطابقته للوقت المحدد له .
- يجب على المدير معالجة المشاكل الصغيرة الخاصة بالعمل والعاملين .
- يجب على المدير ان يخطط لوقته بالطريقة التى تسمح بأداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.
- يجب على المدير استلام التقارير من المرؤسين فى المواعيد المحددة لذلك حتى ينتهى له القيام بعملية التأكد من ان الأعمال تسير وفقا لأهداف الهيئة الرياضية .

#### توصيات عامة

- ضرورة وضع معايير علمية يمكن الأسترشاد بها عند اختيار مديرى الأندية الرياضية .
- ضرورة تنظيم دورات علمية متخصصة لمديرى الأندية للأرتقاء بالهيئة الرياضية نحو الأفضل.
- ضرورة تنظيم دورات إرشادية لمديرى الأندية غير المتخصصين فى مجال التربية الرياضية للأمام بالمجال الرياضى حتى ينتهى لهم حسن الإدارة بالكفاءة المطلوبة فى الوقت المحدد.
- يجب وضع لوائح وقوانين وجزاءات صارمة تأخذ بعين الاعتبار فى حالة الانحراف عن الهدف المطلوب فى الوقت المحدد له.
- ضرورة زيادة قنوات الاتصال بين المديرين والعاملين بالهيئة لتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة فى الوقت المحدد له سواء كان هدف قصير المدى او طويل المدى.