

الفصل الثانى

٢ / الإطار النظرى والدراسات المرتبطة

- ١/٢ الإطار النظرى :
- ١/١/٢ مقدمة عن الإدارة.
- ٢/١/٢ الإدارة فى المجال الرياضى.
- ٣/١/٢ أهمية الإدارة فى ميادين التربية البدنية والرياضة .
- ٤/١/٢ الوقت كمفهوم .
- ٥/١/٢ الوقت كتعريف .
- ٦/١/٢ أنواع الوقت .
- ٧/١/٢ أهمية الوقت .
- ٨/١/٢ مفهوم إدارة الوقت.
- ٩/١/٢ أبعاد الوقت .
- ١٠/١/٢ الوقت والإدارة .
- ١١/١/٢ أهمية إدارة الوقت فى المجال الرياضى.
- ١٢/١/٢ مبادئ إدارة الوقت .
- ١٣/١/٢ عوامل نجاح إدارة الوقت .
- ١٤/١/٢ العوامل المسببة لضياع الوقت .
- 15/١/٢ مفهوم النادى الرياضى .
- ٢/٢ الدراسات المرتبطة:
- ١/٢/٢ الدراسات المرتبطة العربية .
- ٢/٢/٢ الدراسات المرتبطة الأجنبية .
- ٣/٢/٢ تحليل الدراسات المرتبطة.

الفصل الثانى

٢ / الإطار النظرى والدراسات المرتبطة

١/٢ الإطار النظرى :

١/١/٢ مقدمة عن الإدارة :

تعد الإدارة علما من أهم العلوم التى تحتل مكانة رفيعة فى الدول المتقدمة ، وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال البشرية وإتساعها مما يتطلب تنظيما وفهما دقيقا لهذا العمل حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وأكبر كفاءة ممكنة . والإدارة أصبحت دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية فى تحقيق أهدافها فى مختلف الأنشطة لتشبع الحاجات الجماعية والفردية وتزود الجهد الإنسانى بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم وتحقيق الرفاهية ، مستندة فى ذلك على الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإدارى . (٧:٤٠)

ويشير هويت White (١٩٨٨) إلى الإدارة بأنها فن يتحدد فيه توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإتجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

والإدارة كعلم وفن يجب ان تتم طبقا للأسس العلمية التى تستثمر الإمكانيات المتاحة إلى أقصى حد ممكن ، وإى عمل جماعى لا يعتمد على تلك الأسس يصبح عملا ارتجاليا يعتمد على التجربة والخطأ الذى يقوم به الأفراد بغية الوصول إلى تحقيق هدف معين فى وقت محدد بوسائل مختارة . (١٠:٤٧)

ويتفق كل من ايلدج Aldge (١٩٩١م) ، وسيد الهوارى (١٩٩٢م) بأن عناصر الإدارة هى :

التخطيط : وهو مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والأمكانيات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل .

التنظيم : وهو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد منسق إداريا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المقررة .

التوجيه : وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تفقدتهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف .

الرقابة : وهى التأكد من أن النتائج التى حققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التى تقررت .

القيادة : وهى إحداث تأثير على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو هدف مشترك .

(٤٦:٦٦) ، (١٨:١٩)

٢/١/٢ الإدارة فى المجال الرياضى :

إن الحركة الرياضية تمثل جزءا هاما من اهتمامات الحكومات فى ظل دول العالم المتقدم والنامى ، لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوى على المستوى الوطنى والدولى فى مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية ، وفى الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمى والتكنولوجيا الحديثة ، والتأكيد على أهمية هذه الصناعة فقد أهتم العالم بكفاءة العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة وأحد أهم مكوناتها . (٧:٣٠)

ونظرا لأهمية الأنشطة الرياضية فى العصر الحديث وازدياد الحاجة إليها فقد أصبحت تستند إلى خصائص ومبادئ علمية توضع برامجها فى ضوء معلومات منسقة مستندة إلى خصائص علمية مختلفة ، وأصبحت تهتم بأكثر من الناحية البدنية للفرد فشملت النواحي الفسيولوجية والسيكولوجية بالإضافة إلى النواحي العقلية والاجتماعية وغيرها من أوجه النمو والتطور وتعدد مهامها وكثر عدد العاملين فى ميادينها المختلفة مما تتطلب تنظيما إداريا سليما ، حيث يتوقف نجاح برامج الأنشطة الرياضية وقوة تأثيرها على حسن إدارة هذه البرامج . (١٩ : ٢١-٢٣)

ويتفق كلا من "حليم المنيرى" ، "عصام بدوى" (١٩٩١م) على أن الإدارة الرياضية هى الأعمال المطلوب إنجازها أو هى الإختصاصات والواجبات المرحلية المستقبلية المحددة كمسئوليات لأى مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة. (٥:١٢)

ويعرفها "عصام بدوى" (٢٠٠١) بأنها التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة الجهاز البشرى المسئول . (١٨٦:٣١)

ويعرفها ديسنز كيللى Desens Kelley (١٩٩٩م) على انها المهارات المرتبطة

بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزاتيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية . (٧١:١٠٤)

ويقوم العمل الإدارى فى المجال الرياضى على خمس عناصر يمكن تحديدها فى الآتى .

- البرامج : وهى التى يضعها المتخصصون فى المجالات الرياضية .
- المستفيدون : وهو الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج .
- القائد : ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضى من قادة مهتمين ومتطوعين ومدى ما يسند الى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبراته .
- المنشآت : ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التى يحتاج إليها بما فى ذلك الأدوات والأجهزة وما يطرأ على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير واستحداث.
- الميزاتيات : وتلعب دورا اساسيا فى تنفيذ أى خطة وتحقيق أهدافها والميزاتيات هى التى تسبب النجاح ، وهى أيضا تسبب الفشل فى بعض الأحيان . (١٢ : ١٤، ١٥)
- وتذكر " دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية " التى تصدر فى الولايات المتحدة الأمريكية بتحليلها وشرح معناها الى ثلاثة نواحي هى :
- العملية الإدارية : وتعرف الإدارة بأنها " العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه "
- الناحية الإنسانية : وتعرف بأنها " الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنسانى الذى يبذل فى هذه العملية "
- إدارة المشروع : ويعرف بأنه " اتحاد مجموعة هؤلاء الأفراد الذين يبذلون الجهود سويا فى أى مشروع من المشروعات . (٣٤:١٨)

٣/١/٢ أهمية الإدارة فى ميادين التربية البدنية والرياضة :

إن الإدارة فى ميادين التربية البدنية و الرياضية لا تختلف فى أهميتها عن مثيلاتها فى باقى الميادين الأخرى ، فهى تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها وكذلك من الأساليب والمبادئ العلمية حيث يتضح أهميتها فيما يلى :

- تطوير النظم الإدارية بالمؤسسة.
- تخطيط وإدارة المنشآت .
- وضع برامج الإعداد المهني للكوادر العاملة في المجال وتميئهم .
- تطوير برامج التدريب .
- تنظيم علاقات مؤسسات رعاية الشباب بالمجتمع
- تنظيم علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع.

(٢٣:٤٨)

وتظهر أهمية الإدارة في المجال الرياضي في عنايتها النامة بوظيفة حيوية وهامة من وظائف المجال الرياضي وهي تحقيق الأهداف التي يهدف اليها الفرد الرياضي وتسعى الجماعة الرياضية الى تحقيقها عن طريق استخدام كل من المعلومات والقدرات استخدام علميا وكذلك تنسيق الجهود البشرية تنسيقا تعاونيا منتجا وينتج هذا من قيام المشتركين في المجال الرياضي من عاملين وممارسين بأعمال تتصف بالصبغة الإدارية وخاصة في مجال قيادة الأفراد الرياضيين .

ومن هنا يرى الباحث ان علم الإدارة في المجال الرياضي يهدف من خلال ابحائه ودراساته العلمية والعملية الى خلق وعى إدارى ناضج لجميع العاملين بالحقل الرياضي وكذلك إعداد نخبة ممتازة من الخبراء والأخصائيين في الشؤون الإدارية في المجال الرياضي حتى يتيسر لهم وضع استراتيجية رياضية مصرية مبنية على اسس علمية سليمة للأرتقاء بالمستوى الرياضي المصرى وملاحقته للمستويات العالمية وذلك من خلال الألتزام بتنفيذ البرامج والأنشطة المطلوبة في الوقت المحدد لها ، حتى نتمكن من النهوض بمستوى الرياضة لتحقيق أفضل المستويات العالمية في جميع التخصصات .

٤/١/٢ الوقت كمنهوم :

يعتبر الوقت من أقيم مواردنا وأهمها . وعند تحليلك لاستخدام الوقت على اساس منتظم ، فإنك ستتمكن من فهم الطرق التي تزيد من كفاءة استغلالك للوقت ، سواء اكان داخل العمل أو خارجه. (١٥ : ٦)

ويمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في وقتنا الحاضر ، وقد أرتبط مفهوم ندرة الوقت بالقاعدة الإقتصادية المعروفة " بندرة الموارد المتاحة فى المجتمع " ويصر الأقتصاديون على ان تستغل هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف التى يسعى إليها اى مجتمع بشكل عام ، والدول الغنية بشكل خاص.(٢٠ : ٢٦)

والوقت مثل أى مورد من الموارد يحتاج إلى استثمار شامل ومتكامل ، ومن ثم فإن الوقت كمورد دائم التجدد يحتاج إلى ان يدار بذكاء وفاعلية كاملة أى يحتاج الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى للوقت .

ونظرا لكون الوقت من الموارد النادرة التى ينبغى ان تستغل بعناية ، فقد ازداد الإهتمام به فى الأعوام الأخيرة ، هذا بالإضافة الى ان هناك عدة اسباب اخرى قد دعمت هذا الإهتمام ، من أهمها مايلى :

- ازدياد توقعات المنظمات لما يجب ان يحققه العاملون فيها.
- تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الأقتصادية والسياسية والإجتماعية .
- ارتفاع معدل التغير السنوية ، وقد تطرق إلى هذه الظاهرة "الفن توفلر " Alfen
- " Tofler فى كتابه صدمة المستقبل حيث يفترض ان كلا منا لديه القدرة على استيعاب التغير بمعدل معين ، وتبدأ المشكلات حين يكون التغير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه ، وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات.
- النزعة إلى الإستقلال الفردى كنتيجة لعوامل كثيرة منها ، إزدياد حجم المنظمات ، وازدياد تأثيرها على الأفراد ، مما اتاح الفرصة لدى الأفراد الى محاولة السيطرة على أوقاتهم. (٥٨ : ٢٣-٢٥)

ويرتبط الوقت بشكل اساسى بالتقدم فالتقدم وفقا للمنطق الأستثمارى يتطلب استثمار الموارد الطبيعية والبشرية ، بهدف تحقيق أكبر عائد فى أقل وقت بأقل جهد ، فمعنى ذلك أنه أصبح يسعى كذلك الى إدخال عنصر الوقت كمورد من موارد الأستثمار ، فلا يكفى أن يتطلع الى انفاق أقل قدر من المال أو أقل قدر من الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية ، بل يتطلع أيضا الى استهلاك أقل قدر من الوقت يكفى لانتاج مردود أكبر. (١٤ : ١٢)

ويضيف الباحث ان الاستخدام السليم للوقت يبين عادة الفرق بين الإنجاز والإخفاق، فمن بين الأربع والعشرين ساعة يوميا يوجد عدد محدد منها للقيام بالأعمال، وهكذا فإن المشكلة ليست فى الوقت نفسه، وإنما ماذا نفعل بهذه الكمية المحدودة منه؟ إن الاستفادة من كل دقيقة شيء مهم، لإنجاز الأعمال بأسلوب اقتصادي وفي الوقت الصحيح،

فالوقت يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة، ومن ثمّ ينبغي للفرد أن يحافظ على الوقت المخصص له .

٥/١/٢ الوقت كتعريف :

هناك محاولات عديدة لوضع تعريف للوقت ويمكن تصنيف هذه المحاولات ، على ان بعضها ينتمى الى المنظور الإقتصادي ، والبعض الآخر ينتمى الى المنظور الإجتماعى .

فمن المنظور الأقتصادي يرى الأقتصاديون أن الوقت هو " الوسط الذى تزداد فيه الأنشطة الإنسانية ، وبخاصة الأنشطة الأقتصادية بمعدل من النمو لا يمكن تخيله " لذا أصبح الوقت رمزا لإنتاج الثروة الأقتصادية ، ويعامل كهدف له قيمة عالية

ويعرفه " ريزوهازى " Rezohazy " بأنه الوسط الذى يتضاعف أو يتراكم الإنتاج .
" نظرا لأن أى نشاط اقتصادى أصبح يقاس بعدد الساعات التى تستثمر

وهناك من الأقتصاديين من ينظر الى الوقت نظرة مختلفة حيث تشير هذه النظرة الى " الوقت مدخل من مدخلات الإنتاج ، كما أنه ليس من المهم أو المفيد تخصيص الوقت أو توزيعه ، بل استخدامه كوثيقة للتغيير ، ومن ثم فالوقت باعتباره وثيقة للتغيير ، أو كمتغير مستقل ، يستعمل للتنبؤ بالمستوى الذى سيكون عليه النشاط الأقتصادي فى المستقبل .
لذا فالافتراض الأساسى فى نظرية تخصيص الوقت ان الوقت مورد نادر وجوهري وان معظم القرارات الأقتصادية التى يتخذها الأفراد تكون عن كيفية تخصيص الوقت المستقبلى الذى يتوقع ان يكون متاحا لهم ، ومعظم التعقيدات تنشأ من وجود قيود مختلفة على حرية الأختيار .

وتجدر الإشارة الى ان المشكلة الرئيسية فى تخصيص الوقت أو استخدامه ليست فى الأختيار بين وقت العمل ، ووقت الفراغ أو الوقت الحر ، ولكن تكمن المشكلة الأساسية فى كيفية تخصيص أو توزيع الوقت بين كل الأنشطة المتاحة حتى يمكن الحصول على أقصى استفادة ممكنة .

أما تعريف الوقت من المنظور الأجتماعى " هو انبثاق إجتماعى ، بمعنى أنه ظاهرة جماعية ناتجة عن الوعى الجماعى ، وكل أعضاء المجتمع يشاركون فى هذا الوعى أو الإحساس الزمنى العام ويستخدم الوقت كمعيار لتنظيم انشطتهم . (٦١ : ٢٧، ٢٨)

٦/١/٢ أنواع الوقت :

يقسم الوقت بشكل عام الى ثلاثة أنواع رئيسية وهى :

الوقت الإبداعي : Creation Time

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلى علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز ، ويلاحظ ان كثيرا من النشاطات الإدارية تمارس فيها هذا النوع من الوقت ، فهى بحاجة الى تفكير عميق علمى وتوجيه وتقويم ، كما يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمى منطقى بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التى تصدر بشأنها .

الوقت التحضيرى : Preparatory Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التى تسبق البدء فى العمل ، وقد يستغرق هذا النوع فى جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز الأماكن اللازمة قبل البدء فى تنفيذ العمل ، ويفترض ان يعطى الإدارى هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت ، نظرا للخسارة التى تنجم عن عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل .

الوقت الإنتاجى : Productive Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التى تستغرق فى تنفيذ العمل الذى تم التخطيط له فى الوقت الإبداعي والتحضير له فى الوقت التحضيرى ، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب ان توازن بين الوقت الذى يستغرق فى تنفيذ العمل وبين الوقت الذى يقضى فى التحضير والإبداع . (١٧ : ٣١، ٣٢)، (٦٩ : ٧٥، ٧٦)

٧/١/٢ أهمية الوقت :

تكمُن أهمية الوقت فيما يلى :

- إن الوقت من الموارد والأمكانيات النادرة التى يؤدى استخدامها بكفاءة الى الوصول الى الأهداف العامة والخاصة .

- إن الوقت له تكلفة يمكن حسابها على أساس اجر الدقيقة الواحدة .
- إن الوقت لا يمكن تخزينه ولا إداره.
- إن الوقت لا يمكن تعويضه إذا ما فات.
- إن الوقت شى محدد لا يمكن ان تزيد فيه .
- إن الوقت يعتبر أحد المؤشرات الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية المديرين
- إن الوقت يستخدم كمقياس لمدى التقدم الحضارى للدول وذلك من خلال معرفة اتجاهات شعبها وتقديره لاهمية الوقت.
- إن الوقت لا ينتظر أحد فإما ان تدعه يمر او تستخدم كل دقيقة فيه.
- إن من يسى استخدام وقته يهدر وقت الآخرين ايضا.

(٤٥ : ١٣، ١٤)

٨/١/٢ مفهوم إدارة الوقت :

يمكن القول بأن إدارة الوقت تعنى " ان الوقت مورد إدارى هام وجوهري ، لذلك ينبغي ان يستغل بكفاءة وفعالية ، من أجل تحقيق الأهداف التى تسعى إليها المنظمة .

كما تعنى إدارة الوقت أيضاً " التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التى يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة بهدف تحقيق فعالية عالية فى استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة . (١١ : ١٢١)

وهناك من يرى ان ادارة الوقت تعنى ايضا " حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسباً ، واستثمار 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 ، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر. (٦١ : ٣٤)

ومن هنا يمكن القول بأن إدارة الوقت هى عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشى الصحيح المراد عمله.

أو هى " الإستخدام الفعال للوقت والموارد المتاحة الأخرى ، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة خلال إطار زمنى محدد."

ومن ثم فإن إدارة الوقت يجب ان تحظى باهتمام بالغ لدى جميع المؤسسات ، لما لها من أثر هام فى رفع كفاءة أدائها. (٦١ : ٣٤)

ويستخلص الباحث ان 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 فى محاولة إنجاز الواجبات والاهداف المطلوبة فى الوقت المحدد لها.

٩/١/٢ أبعاد الوقت :

تنقسم إبعاد الوقت إلى اربع أقسام وهى

- البعد الفلسفى .
- البعد السيكولوجى .
- البعد الحيوى .
- البعد المادى .

أولا البعد الفلسفى:

- الوقت لا ينتظر أحد .
- أيام العمر معدودة .
- عقارب الساعة لا تعود للوراء.
- عمر اللى فات ما هيرجع تانى
- الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك .
- دقائق قلب المرء قائلة له إن الحياة دقائق وثوانى .

ثانيا البعد السيكولوجى :

- الشعور بالقلق خوفا من التخلف عن ميعاد مهم .
 - الشعور بالضيق نتيجة تأخر الآخرين.
 - الشعور بالضعف نتيجة العجز عن الوفاء بالالتزامات.
 - الشعور بعدم الإرتياح لعدم الترقى فى الموعد المحدد .
- (٣٦ : ٧)

ثالثا البعد الحيوى :

بداخل كل منا ساعة ميقاتية تعمل بداخله وتؤثر على نشاطاته لذا نجد الفرد فى بعض أوقات اليوم يكون أحسن حالاته من النشاط وفى الأوقات الأخرى مهما بذل من جهد يجد إتجازه ليس على نفس المستوى الذى كان يأمله.

فالإنسان منذ لحظة ولادته تتأثر حياته بثلاثة عناصر أساسية تستمر كل منها فترة معينة يتأثر خلالها الإنسان بمؤثرات جسدية أو عاطفية أو ذهنية وهذه الدورات الثلاث هى التى تؤثر على سلوك الإنسان ايجابا أو سلبا ، وفى الفترات الإيجابية يكون السلوك فى قمة قوته وكلما تحركت واحدة من الدورات فى الإتجاه السلبى انعكس ذلك على سلوك الإنسان فمثلا :

الدورة الجسمية :

تستمر ٢٣ يوما حتى تكتمل وهى تنقسم الى جزئين متساويين ١١,٥ يوما فى الإتجاه الموجب ، ١١,٥ يوما فى الإتجاه السالب .

الدورة العاطفية :

تستمر حوالى ٢٨ يوما حتى تكتمل وهى تنقسم الى جزئين متساويين ١٤ يوما فى الإتجاه الموجب ، ١٤ يوما فى الإتجاه السالب .

الدورة الذهنية :

تستمر ٣٣ يوما حتى تكتمل وهى تنقسم الى جزئين متساويين ١٦,٥ يوما فى الإتجاه الموجب ، ١٦,٥ يوما فى الإتجاه السالب .

ومعنى ذلك ان الفرد عليه ان يقوم بتخطيط العمل اليومى بما يتفق مع هذه الساعات الحيوية حيث يقوم بالأهم فى اوقات الذروة والأقل أهمية فى أوقات تدنى هذه الحيوية .
(٢٦ : ٢٨)

رابعاً البعد المادى :

- متطلبات شخصية .
- متطلبات العمل .
- متطلبات الأسرة .
- التسلية .
- اهتمامات شخصية .
- أوقات الفراغ .

(٤٥ : ٤٠)

١٠/١/٢ الوقت والإدارة :

الوقت من موارد الإدارة الهامة ، ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطاً وثيقاً ، لذا يلزم البحث فى العناصر الأساسية للعملية الإدارية ، المتمثلة فى التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، واتخاذ القرار . (١٨ : ٧٩)

ونجد من مفهوم الإدارة المعاصرة ان الإدارة " عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية فى ظل الظروف الموضوعية المحيطة. (٣٣ : ٦٠)

فعلى اعتبار أن الوقت من الموارد المتاحة والنادرة لأى منظمة ، لذلك ينبغى أن يستغل بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترة زمنية معينة . ونجد أن الاستغلال الأمثل للوقت يشمل الاستفادة أيضاً من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت ، وذلك بكفاءة وفعالية. (٣٢ : ٢٦٠)

ولقد برزت أهمية الوقت فى نظريات الإدارة ، واحتلت مكاناً بارزاً فيها ، وذلك كما يتضح فيما يلى :

- اهتمت نظرية الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تيلور " بدراسة الحركة والزمن ، وذلك بهدف تحديد أفضل طريقة لأداء العمل ، وتمثل دراسة الحركة والزمن فى تحليل أو تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة ، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى ، والزمن الذى يستغرقه ذلك ، بهدف ربط الأجزاء بعضها مع بعض بأسرع طريقة وفى أقل وقت ممكن . وقد أخذ فى الاعتبار نسبة معينة من الوقت لتغطية

احتمالات التوقف أو التأخير للأستراحة أو لأسباب اضطرارية أخرى. (١٨ : ١٩)

- كما قام " هنرى جانت " وهو من أصحاب نظرية الإدارة العلمية أيضا بتحديد الاجر اليومي بشكل ثابت ، فإذا استطاع العامل انجاز العمل المحدد له فى وقت أقل ، فإنه يستحق اجراً يعادل الوقت الذى عمل لتقليله .

- وقد درس " فرانك جلمبرت وزوجته " وهما من العلماء المعاصرين للعالمين السابقين الزمن والحركة بشكل مفصل ، حيث توصلا إلى أداء العمل باحسن الطرق فى زمن قصير ، واستطاعا إدخال التحسينات فى تطوير العمل وكيفية أدائه ، وقد وضع جلمبرت قواعد للعمل بأن قسمه إلى عدة خطوات أو أقسام ، وحدد لكل الزمن اللازم للأداء (٤٩ : ١٧)

- تلا نظرية الإدارة العلمية نظرية العلاقات الإنسانية التى ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والإنسانية لعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض ، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة او خارجها ، وقد بدأ الإهتمام بالوقت فى هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة واخرى للعمل مما ينعكس على معنوياته ، وبالتالي على إنتاجيته.

- ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ، ومنها نظرية اتخاذ القرارات وقد استفادت من النظريات الإدارية السابقة وازافت عليها وطورت من مفاهيمها واحتل فيها الوقت مكانا بارزا ، فنظرية اتخاذ القرارات مثلا استعانت بالوقت فى حل مشكلات التخطيط والأنتاج.

(٥٨ : ٣٣، ٣٤)

أ- الوقت والتخطيط

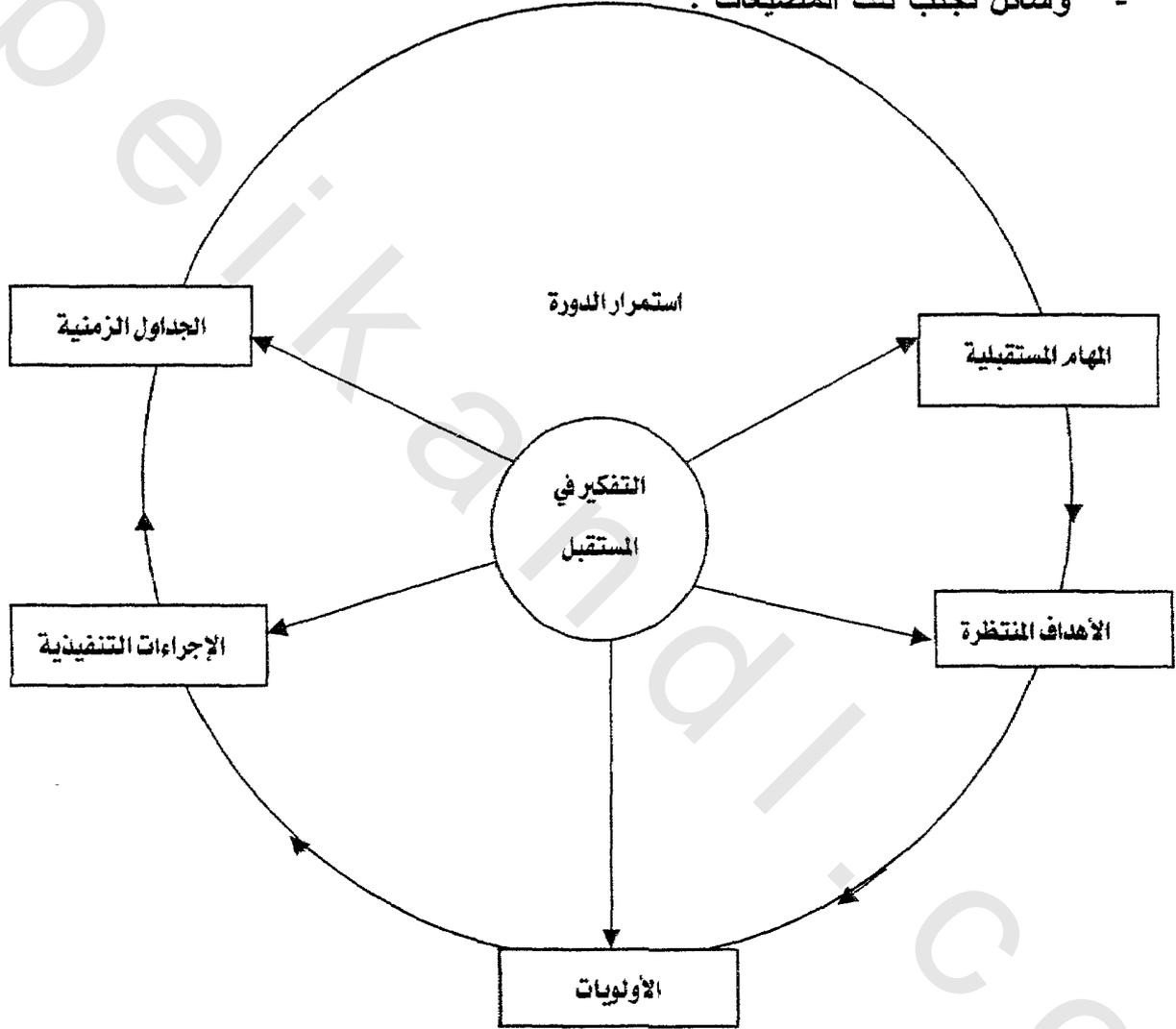
يرتبط التخطيط بشكل أساسى مع الوقت ، فمن مقومات الخطة الناجحة لأى منظمة رياضية ان تكون محددة بفترة زمنية معينة ، سواء كانت طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى ، ولا بد من تحديد أهداف معينة تتميز بالوضوح الكمي والزمنى ، وخالية من أى تعارض أو تناقض ، ومرنة تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المختلفة ، فضلا عن تحديد الأوليات الخاصة بالمنظمة الرياضية ، والتى تساعدنا بشتى الوسائل المتاحة ، وضمن الإمكانيات المحددة فى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية مرتفعة. (٦٧ : ٢٠٧)

مفهوم التخطيط للوقت :

هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على :

- مضيعات الوقت.

- وسائل تجنب تلك المضيعات .



شكل رقم (٢-١)

مزايا التخطيط للوقت (٤٥ : ٤٤)

المزايا الذاتية لتخطيط الوقت:

- تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج.
- تقليل عناصر الأجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة والتركيز على الأشياء المهمة.

- اتساع دائرة الأجازات بدرجة أكبر نسبيا .
- إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الابتكارية والأبداعية .
- 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 الثانى.

المزايا الانعكاسية لتخطيط الوقت:

- دعوة الآخرين الى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الالتزام به فى كافة المعاملات .
- دعوة الآخرين الى ضرورة تخطيط وقتهم والأسوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم فى حالة الالتزام به .
- الإحساس بأهمية الوقت والتخطيط له فى الواقع العملى .
- دعوة الآخرين لتنمية القدرات الابتكارية والأبداعية .
- زيادة الإنتاجية والأرباح وخفض التكاليف على المستوى القومى . (٣٤ : ٤٥، ٤٦)

خطوات التخطيط للوقت:

الخطوة الأولى

- تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب انجازها خلال فترة زمنية معينة وهذا يتطلب استقراء المستقبل بخصوص التعرف على :
- كافة المتغيرات والملابسات الخاصة بالوقت
- كافة الاستقطاعات الضرورية والواجب اخذها فى تخطيط الوقت مثل أخذ اجازة او مقابلة عميل مهم .
- كافة المعوقات المنتظرة لتخطيط الوقت مثل زيارات مفاجئة - اجتماعات طارئة.

الخطوة الثانية:

- تحديد أهداف تخطيط الوقت وهنا ينبغى التنبيه على ضرورة مراعاة مايلى :
- ان يكون الهدف قابل للقياس الكمى حتى يمكن تحديد المسئولين والمساعلة.

- ان يكون الهدف متفق عليه .
- ان يكون اهدف متضمن إمكانيّة التشغيل .
- أن يكون الهدف محاطا بسياج من الإطار الزمني والذي يجب ان يتحقق من خلاله.

الخطوة الثالثة :

تحديد الأوليات ويتطلب ذلك مايلي

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

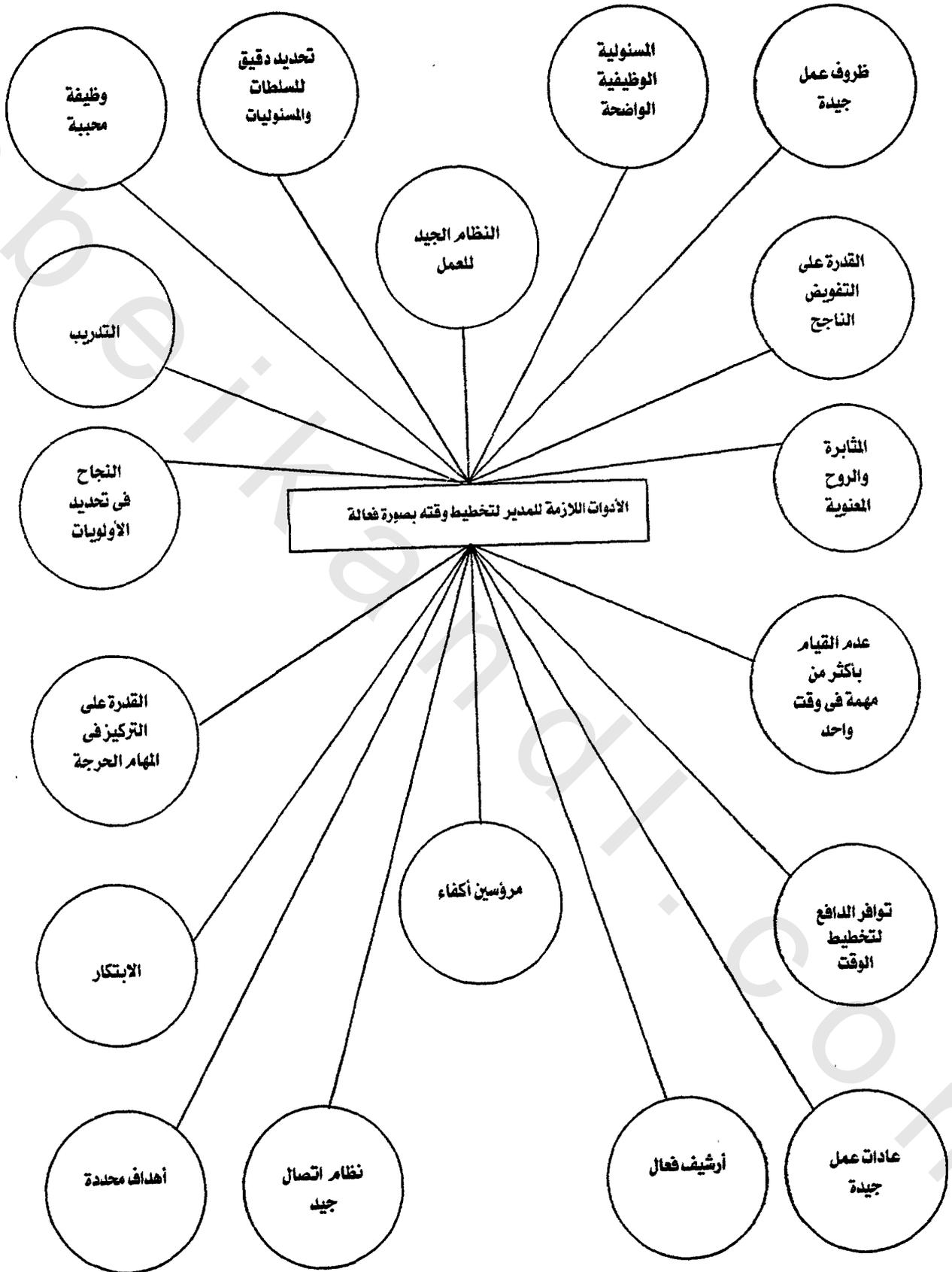
الخطوة الرابعة:

تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة وهنا يجب ان يراعى الآتى

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

الخطوة الخامسة :

- إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت ، وهذا يتطلب مايلي .
- 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 .

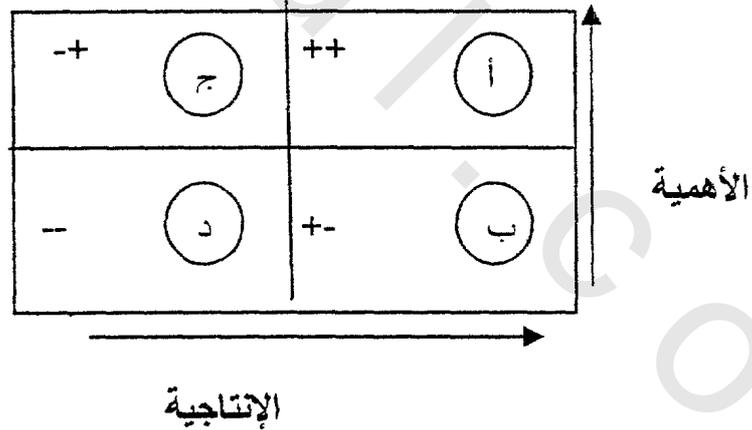


شكل رقم (٢-٢)

الأدوات اللازمة للمدير لتخطيط وقته بطريقة فعالة (٤٥ : ٥١)

مبادئ التخطيط للوقت

١. إن النتائج الناجحة التي تتحقق دون تخطيط مسبق هي نتاج الحظ والصدفة ، فلقد أثبت اليابانيون أن طول الوقت الذي نقضيه في التخطيط يكون له تأثير كبير على الوقت الكلي المأخوذ في الأجاز كما ان له تأثيره ايضا على النتيجة النهائية.
٢. إن المهام والأمور العاجلة ليست بالضرورة هي اهم الأمور حيث لوحظ ان هناك علاقة معكوسة بين الأمور الهامة والأمور العاجلة .
٣. حيث ان الأمور الهامة هي " تلك الأشياء التي تسهم في تحقيق اهدافها وهي تتصف بالنتائج طويلة الأجل .
٤. وأن الأمور العاجلة هي " التي لا يمكن تأجيلها وتتصف بالنتائج قصيرة المدى.
٥. إن التصنيف الجيد للأعمال يختصر وقت معالجتها ويمنع من أن تطغى إحداها على الأخرى .
٦. تركيز اولا يكون على الفعالية ثم على الكفاءة . بمعنى ان نحدد اولاً ما يجب عمله ثم نحدد بعد ذلك كيف نقوم بهذا العمل بأكبر كفاءة ممكنة .



الكفاءة = النواتج + المدخلات من الجهد

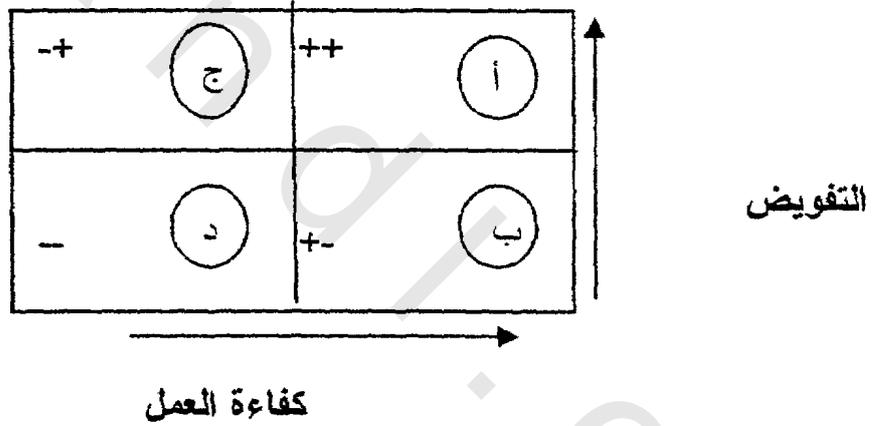
الفعالية = النواتج + الأهداف

شكل رقم (٣-٢)

حيث يمثل :

- المربع الأول (أ) أعمال ذات كفاءة عالية وفعالية مرتفعة .
- المربع الثاني (ب) أعمال ذات كفاءة مرتفعة وفعالية منخفضة .
- المربع الثالث (ج) أعمال ذات كفاءة منخفضة وفعالية مرتفعة .
- المربع الرابع (د) أعمال ذات كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة .

٧. إن زيادة حجم العمل لا يرجع في اغلب الأحيان الى الوظيفة ذاتها وإذا كان بعض الأشخاص يعانون من كثرة العمل فإن ذلك غالبا ما يكون مرجعه الى الشخص نفسه كنتيجة لعدم تفويض السلطة وعدم مقدرته على قول (لا) للآخرين ، وكذلك فشله في تحديد اولويات سليمة للأعمال



شكل رقم (٤-٢)

حيث يمثل :

- المربع الأول (أ) أعمال كثيرة ولكنها مفوضة .
- المربع الثاني (ب) أعمال كثيرة ولكنها غير مفوضة.
- المربع الثالث (ج) أعمال قليلة وتفويض عالي .
- المربع الرابع (د) أعمال قليلة وتفويض قليل .

٨. إن إدارة الوقت بصورة أفضل تنحصر في تقليل في الأنشطة المتعددة حيث يجب النظر الى كل نشاط من ناحية ماتحاول تحقيقه.

٩. نقطة البدء ينبغي ان تكون النتائج المراد تحقيقها مع ملاحظة ان قليل من المهام والمشكلات لو وجه جهدا إليها فإنها سوف تعطى نتائج هائلة أم الكثير من المشكلات لو وجه الجهد إليها فإنها ستعطى نتائج متواضعة.

(٣٦ : ٨-١٢)

معوقات تخطيط الوقت

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

سوء التخطيط وأثره على إضاعة الوقت

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

(٣٤ : ١٩٦)

ب- الوقت والتنظيم

تبدو فاعلية التنظيم بشكل عام ، من خلال تحديد مهام وأختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، بحيث يقل التعارض والأزدواجية فى المهام والصلاحيات ، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإدارى فى نواحى عديدة منها :

تحديد المهام والأختصاصات:

يقوم الإدارى 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 التى يقومون فيها إذا ما قورنت بالنشاطات الخاصة بالإدارة العليا ، التى تتميز بتعددتها وتنوعها وصعوبة رقابة الوقت المحدد لها. (٧٥:٢١١)

إجراءات وأساليب العمل :

يؤدى طول الإجراءات وتعقيدها ، وطول الفترة الزمنية التى يتطلبها انتهاء العمل الى غضب العاملين ، ولإدارة الوقت بشكل فعال ، يفضل تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة ، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة لأستبعاد الخطوات غير الضرورية ، أو الأستعانة بالأجهزة والمعدات الحديثة لإتجاز المعاملات بصورة سريعة ، كما تعمل النماذج المعدة سلفا من قبل المنظم على توفير وقت كثير كان يضيع فى السابق ، بسبب الشرح الطويل وإزدواجية المعلومات. (٤٨:١٢٨)

البيئة التنظيمية :

لا بد أن يتوافر للعنصر البشرى الذى يعتمد على التنظيم بشكل اساسى ، فوجود بيئة تنظيمية جيدة ، ومحيط عمل مناسب يستطيع من خلال ذلك تأدية اعماله ونشاطاته على اكمل وجه ، وتشتمل هذه البيئة على متغيرات عديدة من اهمها البيئة المادية للعمل المتمثلة فى توفير المكان المناسب للعمل ، ويضاف الى ذلك البيئة الاجتماعية المناسبة المتمثلة فى حسن العلاقات بين العاملين .

إن توفير هذه البيئة التنظيمية المناسبة فى العمل ، تعمل على توفير وقت المدير وجهده وإتجاز كافة النشاطات التى يقوم بها. (٧٤:٢٠٩)

تطبيق مبدأ الإدارة بالإستثناء والإتجاه نحو لامركزية السلطة :

يمكن للمدير ان يحتفظ بالسلطات الممنوحة له كافة ، كما يمكنه تفويض بعض سلطاته لأشخاص مناسبين لأتجاز بعض المهام الثانوية

إن طبيعة التنظيم المركزي او اللامركزي تؤثر على إدارة الوقت ، فالمدير فى التنظيم المركزي يستغرق وقتا طويلا فى اعمال جزئية وتفصيلات عديدة نظرا لأحتفاظه بكافة السلطات ، اما التنظيم اللامركزي ، فإن مصادر السلطة متعددة نظرا لتفويض جزء من السلطات الى المستويات الإدارية الأدنى ، وإتاحة المجال أمامها لأتخاذ القرارات المناسبة فى حدود السلطة التى فوضت فيها ، وهذا ما يعرف بإدارة الأستثناء ، حيث تركز الإدارة العليا على النواحي الأساسية فى اختصاصها ، التى تتمثل فى النشاطات الأستراتيجية المتعلقة بمستقبل استمرارية المنظمة ، وتقوم المستويات الإدارية الأقل ببعض المهام الثانوية وبهذا يتاح لها الوقت الكافى للتركيز على النشاطات الجوهرية والأساسية .

(١ : ١٨٣، ١٨٢)

ج - الوقت والتوجيه

يشكل التوجيه جزءا كبيرا من وقت الإدارى ، ويتمثل ذلك فى إرشاد وتوجيه العاملين إلى كيفية تادية وتنفيذ العمل ، بجانب الأتصالات المستمرة بمختلف اشكالها الشفوية والكتابية والتكنولوجية ، ولا بد أن يقوم الإدارى قبل البدء بعملية الأتصال أو الإرشاد ، بتحضير المعلومات اللازمة ، والهدف منها فضلا عن تحديد الفترة الزمنية للأتصال ، خاصة إذا كان المرسل إليه فى موقع بعيد عن موقع عمل الإدارى ، مع الحرص على وجود لغة مشتركة وتفاهم متبادل لعملية الأتصال التى تتم بين الإدارى ومروسيه .

(٦٨ : ٤٨٥، ٤٨٦)

وللاستفادة القصوى من الوقت أثناء التوجيه لابد من توافر أساسيات للعلاقات الإنسانية السليمة ، والسياسة التحفيزية المناسبة والفعالة ، وخلق جو نفسى مريح يؤدى الى تادية العمل بكفاءة وفعالية . (٧٨ : ٢٧١)

ومن خلال التوجيه يجب التعامل :

مع التليفون

يعتبار التليفون هو وسيلة لتسهيل الأعمال ولكن سوء استخدام التليفون يجعله مضيعة للوقت.

ويستخدم التليفون فى الحالات التالية

- الحصول على البيانات أو المعلومات فى وقت قصير.
- إرسال البيانات أو المعلومات التى تريد نشرها للآخرين.
- استخدام التليفون بدلا من السفر إذا كان ذلك ممكنا.
- ترتيب الإجتماعات واللقاءات .
- تقوية العلاقات الودية والإجتماعية .
- صنع القرارات البسيطة مع الآخرين.

ولا يستخدم التليفون فى الحالات التالية

- الأتفاقات المالية.
- فى التفاوض مع طرف آخر لجعله يغير رايه فى موضوع ما .
- فى الرسائل غير العاجلة .

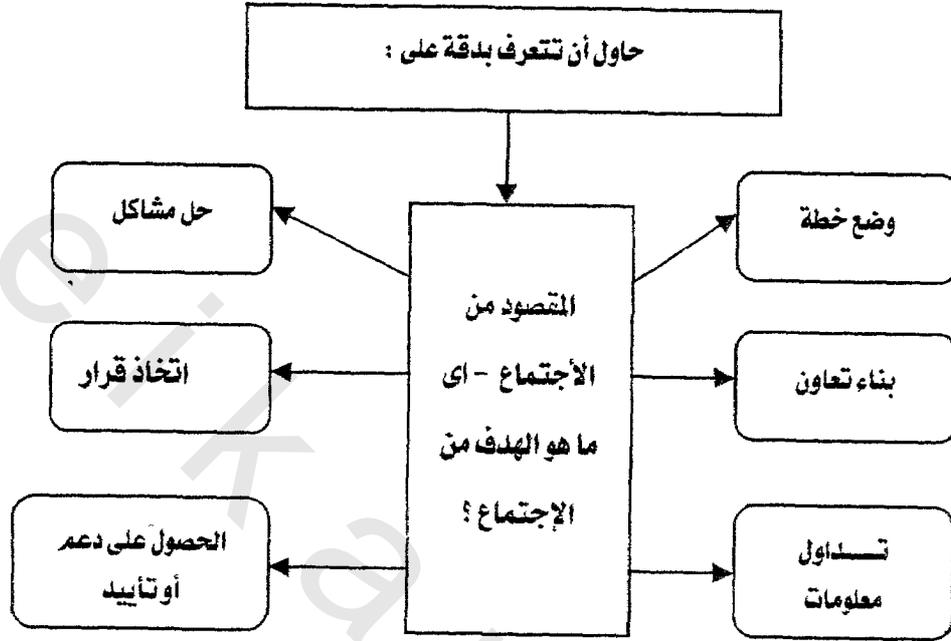
مع الأوراق والبريد

صنف أوراق العمل وفقا لأهميتها .

- استعن بمدير مكتبك فى فرز البريد على أن يقتصر العرض عليك للأمور الهامة فقط.
- خصص أحد موظفى المكتب لفحص الكتب، أو المجالات أو المقالات التى تكون عامل مهم لعملك.
- اهتم بكل ورقة من أوراق العمل تعرض واعطها ما تستحقه من عناية .
- نظم تدفق 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



أهداف الاجتماعات

شكل رقم (٥-٢)

(٤٥ : ١٣٥-١٣٩)

• 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 هي 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 .
- اخلق مناخا يساعد على الابتكار فى حل المشاكل .
- تغلب على المشاكل الشخصية .

• إذا أردت تأجيل وتسويق المشروعات

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

سجل وقيم النتائج

- ما هى القرارات التى اتخذت ؟
- ما هو التصرف المطلوب إجرائه؟
- من سيقوم به ؟ ومتى ؟
- كيف ستتابع وتتحقق من آدائه؟

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 مقابته سواء كان من الموظفين أو العملاء أو الزوار لأن كل هذه المقاطعات خارج الإدارة السليمة .
- لا تخشى من ان يشعر الزوار بأنك ترفض مقابلتهم أو أنك تتعمد تجاهلهم لأن هذا هو المطلوب إدراكهم له فى بعض الأحيان .
- تعلم كيف تقول (لا) عندما تشعر أنك فى حاجة إليها .
- تذكر ان المساحة بين قول (لا) وقول (نعم) هى التى 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 مايلي :

صنف المعلومات

(أ) من حيث المصدر :

خارجية

داخلية

(ب) من حيث المستويات :

ثانوية

أولية

قواعد البيانات
ثانوية مجمعة

(ج) من حيث النوعيات :

معلومات حل المشكلات

معلومات تشغيل جارية

معلومات تاريخية

حلول تقليدية

قاعدة بيانات

تصنيف المعلومات

شكل (٦-٢)

(٤٥ : ١٥٢)

د- الوقت والرقابة

الرقابة هي التحقق 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 استخداما امثل فانه من الضروري ان تشمل الرقابة جميع المجالات ومنها الرقابة على الوقت وتشمل وقت العمل ووقت الإداريين . (١٩:١٠١)

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 ووضع اقتراحات معينة لحلها . (٦٨:٥٦٨)

ويعتبر توقيت اتخاذ القرار هاما بالنسبة للإداري الذي يتخذه ، وبالنسبة للمساعدين والمرؤوسين الذين ينفذونه 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 لإختلاف 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 لأعتمادها 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 او على مجموعة صغيرة من العاملين ، وهى تعالج فى الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية ، ذات الصفة النمطية المتكررة ، ولذلك يسميها البعض بالقرارات الروتينية او المبرمجة . (٧٧ : ١٣٠، ١٣١)

ويختلف توزيع الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لإختلاف درجة المشاركة فى القرار وتنقسم الى نوعين رئيسيين هما .

القرارات الفردية :

هى القرارات التى تتخذ من قبل شخص واحد ، رغم اعتماده على المشاركة فى الرأى ، أو على أخذ الملاحظات والإقتراحات ، والوقت المحدد لاتخاذ هذا النوع من القرارات قليل بشكل عام ، ولكن نتائجه اكثر خطورة .

القرارات الجماعية :

هى القرارات التى تكون فيها درجة المشاركة الفعلية كبيرة من قبل عدد من الأفراد فى المنظمة ، كالقرارات التى تصدر عن اللجان أو المجالس والمعروف ان اللقاء المباشر بين عدد من الأفراد لمناقشة مشكلة معينة للوصول الى حل بشأنها ، قد يأخذ وقت طويلا ، نظرا للمناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر المختلفة ، علاوة على تأثير مستوى فاعلية رئيس الاجتماع ونوعية الأعضاء المشاركين فى اللجنة ، ومدى التزامهم بالوقت المحدد للاجتماعات ، لذلك تستغرق القرارات الجماعية وقتا أطول من الوقت المحدد للقرارات الفردية . (١٢ : ١٠، ١١)

ويختلف الوقت المحدد لاتخاذ القرارات تبعا لإختلاف النمط القيادى فى المنظمة ، وهى نوعين رئيسيين هما .

القيادة الفردية :

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

القيادة المشاركة :

من الطبيعي ان 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 .
(٥٤:٤)

١١/١/٢ أهمية إدارة الوقت في المجال الرياضي:

تحتل إدارة الوقت مكانا بارزا في المجال الرياضي الذي يعتمد على الوقت بصورة رئيسية ، حيث لا توجد اي رياضة إلا والوقت عنصر أساسي في ممارستها .
ونجد ان 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 الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، ووضع استراتيجية عامة لأسلوب العمل في تلك المنظمات .

التنظيم :

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

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 البشرى من خلال الأرتقاء بالقدرات والمهارات باستخدام منظومات التدريب على النظم الحديثة .

الاتصال :

- إدارة الوقت فى المنظمات الرياضية تحث على الأستخدام الأمثل للوقت عن طريق عمل خطوط للاتصال منظمة مما يعمل على توقيير الوقت .

الرقابة :

- تؤدى الرقابة داخل المنظمات الرياضية الى التأكد من تنفيذ الأعمال وفقا للخطة الموضوعة مسبقا ويوضع للرقابة برنامج زمنى خاص ، يتلائم مع تنفيذ كل جزء من الخطة . (٥٩ : ١٣٧، ١٣٨)

١٢/١/٢ مبادئ إدارة الوقت

يشير ماريون هاينز Marion Hyenz (٢٠٠٠) نقلا عن " تيرى " Terry (١٩٩٨) بيان العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تحتوى على إدارة الوقت والتي تتكون فى حد ذاتها من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، أى ان إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لأستخدامها بفعالية وكذلك مهارة التوجيه والرقابة على أستخدامها . (٤٢ : ١١٤)

ويرى " محمد عبد الغنى " ، "حسن هلال " (١٩٩٨) ان الفوائد التى تجنى من الإطار الفكرى لإدارة الوقت فهى مشابهة لتلك التى تجنيها من نظرية الإدارة ذاتها ويشير كونتز kontez وأودونيل Odonil (١٩٩٥م) أن نظرية الإدارة هى وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمى والإختبار التطبيقى للمبادئ ، فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من تنمية المبادئ التى يتم تطبيقها حسب الموقف . (٥٠ : ٧٧)

وتنقسم مبادئ إدارة الوقت إلى :

المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

- التخطيط هو مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والامكانيات 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 فى اليوم التالى ، بحيث يتلائم 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 التى تؤخذ فى الإعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت .

المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

- تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية فى استخدام الوقت .
- مبدأ التفويض : يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التى يمكن تفويضها حسب امكانيات العاملين وقدراتهم .
- مبدأ تقسيم العمل : وهو تقسيم النشاطات المتشابهة الى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فعالية .
- مبدأ التحكم فى المعوقات : من الضرورى ان يكون هناك نوع من التحكم فى النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات .

المبادئ المتعلقة بالتوجيه :

- مبدأ القيادة الواعية : هى التى تهتم بالتقدم لتحقيق الهدف
- مبدأ فاعلية الاتصال : الذى يعمل على سهولة وتوفير الوقت .
- مبدأ تحفيز العاملين : الذى 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

(١١ : ٢١٧-٢١٩)

١٣/١/٢ عوامل نجاح إدارة الوقت

إكساب عادة إدارة الوقت

استخدام الوقت بشكل فعال هو أهم مهارات إدارة الوقت ، ويعمل على الإرتقاء بسلوكيات وعادات متخذ القرار ، حيث يقوم كل فرد بتدريب ذاته على حسن استغلال الوقت حتى تصبح إدارة الوقت عادة سلوكية ، فكثير من متخذي القرار يكتسبون عادات سيئة تضيع الوقت دون تحقيق الاهداف . (٦٧:٨٣)

إن إدارة الوقت توجه الأهتمام الى النواحي الإيجابية وليس فقط النواحي السلبية أثناء التنفيذ وكذلك معالجة اوجه القصور وبحث مشاكل العمل الحقيقية .

وحتى يتمكن متخذ القرار من إكتشاف عادة إدارة الوقت بفاعلية فعلية الأتى:

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

(٢٣:٣١٣)

وتخضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت الى 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 .

(١٣:٢٦٦)

تحديد الأهداف الواقعية :

تنقسم الأهداف فى 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 زمنى لتنفيذها. (٤٢:٥)

إن فاعلية إدارة الوقت تتأثر بانتقاء الأهداف والتي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات لأى منظمة رياضية. (٦٥:٧٠)

وهناك معايير يجب مراعاتها فى وضع وتحديد الأهداف حتى تصبح ذات فاعلية

وهى

- ان تعبر عن فلسفة المنظمة .
 - تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
 - تتصف بالتكامل والشمول .
 - تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالامكانيات المادية والبشرية المتاحة .
 - تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية .
 - يمكن قياس نتائجها .
 - متسلسلة منطقيا فى سلم الأهمية والأولويات .
 - قابلة للتغيير والتطوير
- (٣٥:٤٠)

تحديد وترتيب الأولويات :

وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاث عناصر

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

(٧٦:٦)

فاعلية نظام الاتصال :

تحتاج إدارة الوقت الى سهولة وانسيابية فى نظم الاتصال داخل المنظمة حيث يكون هناك (٥٤:٤٤)

- انسياب التوجيهات بسرعة وفعالية وكفاءة من أعلى الى اسفل الهيكل التنظيمى .
 - تدفق بيانات المتابعة وسير العمل من أسفل الى اعلى الهيكل التنظيمى .
 - استمرار بيانات التنسيق بين المستويات الإدارية على نفس المستوى الأفقى .
- عدم تأجيل ما ينبغى القيام به .

يعد التأجيل أحد أهم العقبات الشديدة امام حسن ادارة الوقت وترجع أسباب التأجيل الى

- عدم القدرة على التخطيط السليم .
- سوء التنظيم .
- عدم تقسيم العمل وفقا لقدرات العاملين .
- عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب .
- عدم القدرة على اتخاذ القرار .

(٩٢:٥٨)

١٤/١/٢ العوامل المسببة لضياع الوقت :

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

(٢٦٧ : ٣٢)

وقد أوضح "داركر" Darker العوامل التى تؤدى الى ضياع الوقت بشكل عام :

- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم : فالإدارة السيئة تؤدى إلى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير ، ومن مظاهرها حدوث الأزمات سنة بعد الأخرى .
- تضخم عدد العاملين : يؤدى زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت ، فيقول "داركر" Darkar أن المدير الذى يقضى أكثر من (١٠%) من وقته فى حل

مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم ، فالعدد الزائد عن الحاجة يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم وذلك بسبب فرص الاحتكاك والتفاعل الإجتماعى بينهم .

- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول : إن الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال ، وبالتالي يجب على المدير أن يحرص على تقليل الاجتماعات إلى الحد الأدنى ، كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها إلا الأشخاص المعينين فقط ، فضلا عن تعلمه فن إدارة الاجتماعات .

- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال : فالمعلومات تشكل حجر الزاوية فى عمل المدير وبالتالي فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات ، او وصول معلومات غير دقيقة .

- الزيارات المفاجئة ، التردد فى إتخاذ القرار ، التفويض غير الصحيح ، سوء ترتيب الأولويات ، المقاطعات أثناء العمل .

- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد .

- البدء فى تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها ، الانتقال إلى مهمة جديدة قبل إتمام المهمة السابقة ، الأهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهتمام .

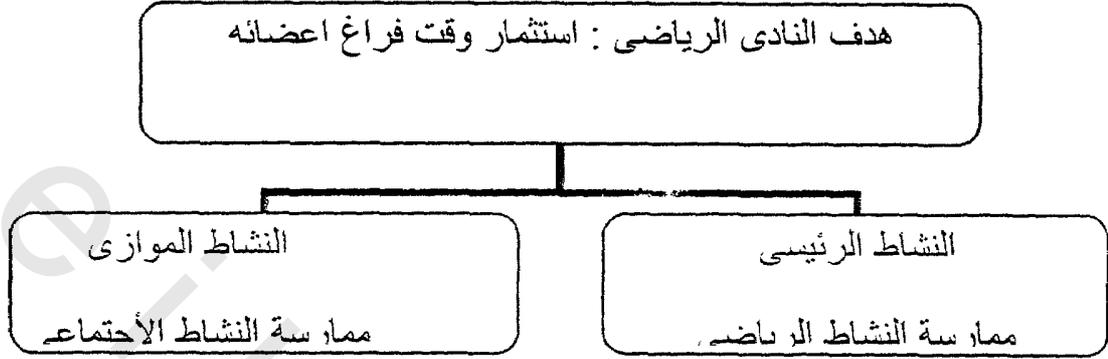
(٥٨ : ١٣٢، ١٣٣)

١٥/١/٢ مفهوم النادى الرياضى :

النادى الرياضى هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام وتهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الإجتماعية والصحية والدينية والنفسية والفكرية والترويحية عن طريق نشر التربية الرياضية والإجتماعية وبت الروح الوطنية بين الأعضاء وتنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل لشغل أوقات فراغهم وذلك فى إطار السياسة العامة للدولة . (٦٢: ٢٣٠)

وبالتالى فإن النادى الرياضى عبارة عن هيئة أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لأستثمار وقت فراغ اعضائها عن طريق النشاط الرياضى كنشاط رئيسى والنشاط الأجتماعى كنشاط موازى .

ويعتبر استثمار وقت فراغ أعضاء النادي من الأهداف الرئيسية لأي نادى لكن الأندية الرياضية تهدف لاستثمار هذا الوقت عن طريق النشاط الرياضى كنشاط رئيسى و النشاط الاجتماعى كنشاط موازى .



شكل رقم (٧-٢)

(١٤:٨)

هدف تكوين وانشاء النادي الرياضى

١٦/١/٢ المدير التنفيذى للنادى الرياضى واختصاصاته :

هو الشخص الذى يختاره (يعينه) مجلس الإدارة لإدارة النادى الرياضى من الناحية التنفيذية والقيام على شئونه من كافة الوجوه حيث يعتبر هذا المنصب هو الأعلى تنفيذيا داخل النادى ويتولى شاغله تنفيذ التخطيط الذى يضعه مجلس الإدارة والمكتب التنفيذى والإعداد لهما بالإضافة الى إشرافه المباشر على كل العاملين بالنادى الرياضى .

ويجب أن يكون مدير النادى الرياضى متفرغا له تماما ولاحق له أن يشغل عملا آخر فى نفس الوقت كما يجب الا يتجاوز أجره الشهرى أو السنوى الحد الأقصى الذى تقرره الجمعية العمومية للنادى الرياضى والا تزيد مدة التعاقد معه عن مدة مجلس الإدارة نفسه أو المدة الباقية منها .

يباشر المدير التنفيذى الاختصاصات الآتية:

- توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لاجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذى وأى لجان يشكلها مجلس الإدارة وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها فى الدفاتر المعدلة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الاجتماع.
- الإشراف على جميع أعمال النادى الادارية وعلى كل ما يتعلق بشئون العاملين.

- اعداد تقارير دورية عن أعمال النادي لعرضها على مجلس الادارة.
- عرض طلبات العضوية الجديدة على مجلس ادارة النادي بعد استيفائها.
- تحضير مشروع موازنة السنة المالية الجديدة بالاشتراك مع المدير المالي.
- عرض الموضوعات التي يتقدم بها الأعضاء على مجلس ادارة النادي والمكتب التنفيذي وكذلك الموضوعات التي يرى ضرورة عرضها.
- تنفيذ قرارات مجلس الادارة والمكتب التنفيذي.
- تنسيق أعمال اللجان الفرعية التي يشكلها مجلس ادارة النادي.
- الاشراف على اعداد وحفظ الملفات، السجلات والمستندات.
- التوقيع مع المدير المالي على أذون الصرف.
- التوقيع على جميع مكاتبات النادي ما عدا المكاتبات التي يرى مجلس الادارة توقيعها من رئيس النادي.

٢/٢ الدراسات المرتبطة :

قام الباحث بالبحث فى بنوك المعلومات المختلفة مثل جامعة حلوان وجامعة عين شمس وجامعة القاهرة وكذلك المكتبات العامة والشبكة القومية للمعلومات التابعة لوزارة البحث العلمى وذلك لحصر جميع البحوث المرتبطة بموضوع البحث وذلك فى حدود علم الباحث . وتلقى الدراسات المرتبطة الضوء على كثير من المعالم التى تفيد البحث الحالى كما تبرز نوع العلاقة بين الدراسات بعضها مع البعض الآخر وعلاقتها بالبحث الحالى مما ينير الطريق امام الباحث لتحديد خطة البحث وعينة الافراد واختيار ادواته المناسبة.

وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات الى مايلى :

١/٢/٢ الدراسات المرتبطة العربية :

١- دراسة **مروى محمود عزت عبد اللطيف** (٢٠٠٣) (٥٥) بعنوان " تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي " وكانت تهدف الى تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفي ، والادوات المستخدمة الاستبيان والمقابلة الشخصية واشتمل مجتمع الدراسة على ٢٠ نادى رياضى وكانت عينة الدراسة ٢١٠ من مدربي السباحة وكانت أهم نتائجها:

- عدم استغلال مدربي السباحة لعنصر الوقت .

- عدم وضوح الاهداف لدى بعض مدربي السباحة .

٢- دراسة **يحيى فكرى** (٢٠٠٢) (٦٣) بعنوان " قياس كفاءة إدارة الوقت وواقعها لدى المديرين بمراكز الشباب " وكانت تهدف الى تصميم مقياس لكفاءة إدارة الوقت والتعرف على كفاءة المديرين من خلال وضع الأهداف وتحديد المهام وترتيب الأولويات ومواجهة الضروريات ، وكان منهج البحث المنهج الوصفي ، والادوات المستخدمة الاستبيان ، واشتمل مجتمع الدراسة على مراكز الشباب ، وكانت أهم نتائجها :

- مدير مركز الشباب يخطط لما عليه تنفيذه فى مدة محددة ويدون ما قرر القيام به.

- مدير مركز الشباب لا يؤدي شئ من الأعمال التى خطط لها ويحدث تشيبت لنشاطه.

٣- **دراسة عز الدين محمد احمد محمد (٢٠٠٢) (٢٩) بعنوان " قياس اداء القادة الإداريين فى إتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية "** ، وكانت تهدف الى قياس اداء القادة الإداريين فى إتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية الأولمبية و غير اولمبية ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان والمقابلة الشخصية، واشتمل مجتمع البحث على الاتحادات الرياضية وكانت عينة البحث مديرين الاتحادات الأولمبية وغير اولمبية ، وكانت أهم نتائجها :

- ضعف مستوى التأهيل العلمى للقادة والإداريين.
- عدم وجود معايير واضحة لاختيار القادة الإداريين بالاتحادات.
- قصور فى التنسيق والتعاون بين أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية لاتخاذ القرارات .

٤- **دراسة احمد محمد محمود عبد الدايم (٢٠٠١) (٧) بعنوان " تقويم إدارة الوقت فى بعض الألعاب الجماعية الأولمبية "** وكانت تهدف الى تقويم إدارة الوقت فى بعض الألعاب الجماعية الأولمبية ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان وتحليل الوثائق ، واشتمل مجتمع البحث على الاتحادات الأولمبية وكانت عينة البحث مجموعة من الإداريين فى اتحادات الألعاب الجماعية الاولمبية ، وكانت أهم نتائجها :

- إن عامل الوقت من العوامل الهامة التى تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة
- التنظيم عامل هام وحيوى فى استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد .
- تحديد الهدف يجعل هناك فاعلية فى وضع وتنفيذ الخطة مما يساعد فى استثمار الوقت .

٢/٢/٢ الدراسات المرتبطة الأجنبية :

٥- **دراسة ويكستن Wekten (٢٠٠٢) (٨٠) بعنوان " عوامل نجاح إدارة الوقت فى التربية البدنية والرياضة "** ، وتهدف الى التعرف على عوامل نجاح إدارة الوقت فى التربية البدنية ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان وكانت عينة البحث مجموعة من مسئولى التخطيط بكليات التربية البدنية والرياضة ، وكانت أهم نتائجها :

- سلامة التخطيط من أهم عوامل نجاح الوقت.
- التأهيل العلمى لدى منفذى برامج إدارة الوقت.

- لا بد من توافر برامج للمتابعة والرقابة.

٦- **دراسة زنج ليم Zenge Leem (٢٠٠٢) (٨٢)** بعنوان " تقييم أداء الإداريين فى إدارة الوقت فى الإتحادات الرياضية الأمريكية ، وتهدف الى تقييم أداء الإداريين فى إدارة الوقت فى الإتحادات الرياضية ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان والمقابلة الشخصية ، واشتملت عينة البحث على مجموعة من إداريين الإتحادات الرياضية ، وكانت أهم نتائجها :

- عدم تمكن الإداريين من إدارة الوقت يرجع إلى بعض الصفات الشخصية للإداريين.
- عدم الإلمام الكافى من الإداريين بالأهداف المراد تحقيقها داخل الإتحادات.
- عدم القدرة على التفكير والابداع والابتكار من قبل الإداريين نتيجة ضعف القيادة .

٧- **دراسة ويل إيمرسون Will Emerso (٢٠٠١) (٨١)** بعنوان " كيف تتعامل مع مشكلات إدارة الوقت " ، وتهدف الى التعرف على المشكلات التى تعوق إدارة الوقت وكيفية التعامل معها ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان ، واشتملت عينة البحث على مجموعة من مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية ، وكانت أهم نتائجها:

- ضعف الإمكانيات المادية والنوعية.
- عدم خبرة المدرسين فى إدارة الوقت اثناء درس التربية الرياضية.

٨- **دراسة بيل Bill (٢٠٠٠) (٦٩)** بعنوان "قيادة القادة - إدارة الوقت ، وتهدف الى تحليل العلاقات الإنسانية والروح المعنوية ووسائل الأرتفاع بها وانعكاس ذلك على تنفيذ الأهداف فى الوقت المحدد ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان والمقابلة الشخصية واشتملت عينة البحث على مجموعة من القادة العاملين فى قطاع الأعمال ، وكانت أهم نتائجها :

- أن القيادة المطلوبة هى القيادة الديمقراطية وتقوم على اساس العلاقات الإنسانية والمشاركة الفعالة فى إستخدام الوقت الأستخدام المثل.

٩- **دراسة فيكس Vix.R (٢٠٠٠) (٧٩)** بعنوان " التقنيات الفعالة لإدارة الوقت فى الإتحادات الرياضية الأولمبية ، وتهدف الى التعرف على تأثير التقنيات الحديثة لزيادة فعالية إدارة الوقت ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان والمقابلة

الشخصية ، واشتملت عينة البحث على مسئولى التخطيط بالاتحادات الرياضية ، وكانت أهم نتائجها :

- استخدام الحاسب الآلى فى تصميم برامج إدارة الوقت حيث يشمل
- التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكلا منهم محدد بزمن خاص للتنفيذ .

١٠- **دراسة أدريان هايور Adrian Mayor (١٩٩٩) (٦٥)** بعنوان " إدارة الوقت والتخطيط

لمدربى كرة القدم ، وتهدف الى التعرف على مدى أهمية التخطيط وعلاقته بإدارة الوقت ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى، والأدوات المستخدمة الأستبيان والمقابلة الشخصية ، واشتملت عينة البحث على مجموعة من مدربى كرة القدم، وكانت أهم نتائجها :

- ان تخطيط الوقت مهمة صعبة لما تتضمنه من عوامل كثيرة لا بد من القيام بها .
- ان التخطيط يعمل على تضيق الفجوة بين ما هو قائم وما يجب ان يكون ويعمل على إيصال المستقبل بالحاضر .

١١- **دراسة فيلمنج Filming (١٩٩٩) (٧٢)** بعنوان " كيف تتحكم فى الوقت والضغوط ،

وتهدف الى معرفة اهم مسببات ضغوط العمل وأثارها النفسية والجسمانية وعلاقتها بالأداء لدى المديرين، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان والمقابلة الشخصية ، واشتملت عينة البحث مجموعة من المديرين .

وكانت أهم نتائجها :

- تكليف المرؤوسين بحجم اعمال لا تتناسب مع الوقت المطلوب لأجازها فيه .
- عدم تفهم المرؤوسين للهدف العام يؤدي الى ضياع الوقت .

١٢- **دراسة جورج دهورتى Gorge Doherty (١٩٩٩) (٧٣)** بعنوان " دور الإدارى فى إدارة

الوقت ، وتهدف الى التعرف على دور الإدارى فى الهيئات والمنظمات العاملة فى المجال الرياضى فى إدارة الوقت ، التعرف على الخطوات التى يجب ان يتبعها الإدارى فى إدارة الوقت داخل الهيئة الرياضية ، وكان منهج البحث هو المنهج الوصفى ، والأدوات المستخدمة الأستبيان ، واشتملت عينة البحث على مجموعة من الإداريين العاملين بالمجال الرياضى ، وكانت أهم نتائجها :

- إعداد برامج لمواجهة احتياجات الجماعة .
- تأسيس الأهداف وتنفيذ السياسات التنظيمية .

- بناء البرامج الزمنية وتحديد وقت كل جزء من اعمال المنظمة.
- تنمية العلاقات الإيجابية بين جميع الأفراد فى المنظمة.

١٣- دراسة فيكتور Victor (١٩٩٩) (٧٨) بعنوان " إدارة الوقت لنجاح العمليات الإدارية بالمنظمات الرياضية الكندية ، وتهدف الى التعرف على أهمية إدارة الوقت فى نجاح العمليات الإدارية ، واشتملت عينة البحث على مجموعة من إدارة التنظيم بالمنظمات الرياضية الكندية ، وكانت أهم نتائجها :

- إدارة الوقت مهمة فى تخطيط العمليات بالمنظمات الرياضية.
- إدارة الوقت جزء اساسى من تنظيم سير العمل .

٣/٢/٢ تحليل الدراسات المرتبطة:

من خلال العرض السابق لعدد من الدراسات المرتبطة يتضح الآتى:

- من حيث التصنيف:

الأبحاث بلغ عدد الدراسات (١٣) دراسة منهم (٤) عربية و(٩) اجنبية.

- من حيث تاريخ الإجراء:

أجريت الدراسات فى الفترة ما بين عام (١٩٩٩م) وحتى عام (٢٠٠٣م)، أجريت الدراسات العربية فى الفترة ما بين عام (٢٠٠١م) وحتى عام (٢٠٠٣م)، وأجريت الدراسات الأجنبية فى الفترة ما بين عام (١٩٩٩م) وحتى عام (٢٠٠٢م)، وقلّة الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية يرجعه الباحث الى ان مفهوم إدارة الوقت تناولته الدراسات العربية حديثاً

- من حيث الهدف:

استهدفت الدراسات المرتبطة ايجاد علاقة بين إدارة الوقت والمديرين والأداريين وذلك من حيث أهمية التخطيط وعوامل نجاح إدارة الوقت وتقييم الأداء .

فيما استهدفت الدراسة الحالية الى معرفة كفاءة إدارة الوقت لدى مديري الأندية الرياضية الكبرى.

- من حيث المنهج:

اتفقت الدراسات المرتبطة جميعها على استخدام المنهج الوصفي وقد وجد الباحث ان المنهج الوصفي هو انسب المناهج للدراسة الحالية لمناسبتها لطبيعة البحث.

- من حيث العينة:

اتفقت الدراسات المرتبطة في اختيارها لعينة البحث حيث اعتمدت هذه الدراسات على اختيار القادة الإداريين والمديرين في بعض الأندية والاتحادات وذلك حسب طبيعة كل دراسة .

- من حيث الأدوات المستخدمة:

اتفقت الدراسات المرتبطة في نوعية الأدوات المستخدمة الخاصة بالابحاث الوصفية من استمارة استبيات ، المقابلة الشخصية ، تحليل الوثائق ، ولذلك فقد قام الباحث في دراسته بتصميم استمارة استبيان وتم تطبيقها بعد إجراء المعاملات العلمية من صدق وثبات الأستمارة.

- من حيث النتائج:

اجمعت نتائج هذه الدراسات على أهمية التخطيط والتنظيم في نجاح إدارة الوقت.

٤/٢/٢ اوجه الاستفادة من الدراسات المرتبطة:

من خلال الدراسات السابقة تمكن الباحث من الاستفادة من تلك البحوث والدراسات في إعداد محتوى الأطار النظرى لموضوع الدراسة الحالية وتحديد الأدوات اللازمة لجمع البيانات وكذلك تصميم الاستبيان الخاص بموضوع البحث وتحديد العينة والمنهج الأحصائى الذى يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة .

كما تمكن الباحث من خلال تحليل الدراسات السابقة ملاحظة ان البحوث السابقة لم تتناول كفاءة إدارة الوقت لمديرين الأندية الرياضية .

كما تمكن الباحث من صياغة الاستنتاجات والتوصيات من خلال الأطلاع مرة أخرى على ما توصلت إليه الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

لذا قد تكون الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال الإدارة الرياضية وذلك لما سوف تقوم به هذه الدراسة من التعرف على كفاءة إدارة الوقت بالنسبة لمدراء الأندية الرياضية ، مستفيدا من الأطار النظري المرجعي وأراء ومقترحات المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية .