

# الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات  
المرتبطة

obeikandi.com

أولاً : الإطار النظري :-

أ - الإدارة :

تعد الإدارة علماً من أهم العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال البشرية واتساعها مما يتطلب تنظيماً وفهماً دقيقاً لهذه الأعمال حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة والإدارة أصبحت دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة لتتبع الحاجات الجماعية والفردية وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم وتحقيق الرفاهية مستندة في ذلك على الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري . ( ٥١ : ٧ )

والإدارة هي فن من الفنون الإنسانية التي توارثها الإنسان جيلاً بعد جيل ولقد كان للإدارة منذ القدم أهميتها بالنسبة لتطور المجتمعات ، وقد كانت الإدارة عملية مرتبطة بأشخاص أكثر من ارتباطها بمبادئ عامة إلى أن ظهرت حركة الإدارة العلمية في الصناعة على أيدي الرواد الأوائل ( فردريك تايلور ، هنري فايول ) وكانت هذه المبادئ أكبر عون لبني البشر في إرساء قواعد النهضة الصناعية الحديثة . ( ٤٤ : ٨ - ٩ )

والإدارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان ، والإدارة فن قيادة الأفراد الذي يهدف إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات

من هم موضع التطبيق فالإنسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة . ( ٣٩ : ١٩ )

والإدارة كعلم وفن يجب أن تتم طبقا للأسس العلمية التي تستثمر الإمكانات المتاحة إلى أقصى حد ممكن ، وأي عمل جماعي لا يعتمد على تلك الأسس يصبح عملا ارنجاليا يعتمد على التجربة والخلا الذي يقوم به الفرد بغية الوصول إلى تحقيق هدف معين في وقت محدد بوسائل مختارة . ( ٥٨ : ١٠ )  
عرفها عبد الحميد شرف بأنها : " نظام قادر على تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين " ( ٣٩ : ٢١ )

ويرى سيد الطراري أن الإدارة هي : " ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها أية مؤسسة أو هيئة أو منظمة " ( ٣٤ : ٨ )  
ويذكر كل من السيد حسن شلتوت و حسن سيد معوض نقلا عن فردريك تايلور :  
أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك ( أي ملاحظتك ومباشرتك ) إيادهم وهم يعملونه بأفضل الطرق وأرخصها ثمنا " .  
( ٦ : ٨ )

#### ١- الإدارة الرياضية :-

اتفق كل من حليم المنيري و عصام بدوي (١٩٩١م) على أن الإدارة الرياضية هي : " الأعمال المطلوب إنجازها أو هي الاختصاصات والواجبات المرحلية المستقبلية المحددة كمسئوليات لأي مؤسسة أو هيئة رياضية لتحقيق رسالتها بكفاءة " . ( ٢٤ : ٥ )

كما يعرفها ديستر كيللي *Desens Kelley* (١٩٩٩م) بأنها التنظيم الموضوع لتنفيذ أهداف المؤسسة أو الهيئة الرياضية بمعرفة الجهاز البشري المسئول  
( ٨١ : ١٨٦ )

ويعرفها كل من ديستر كيللي و بلاتن و بيتيل , *Desens Kelley , Blatton* و *Beitel* (١٩٩٩م) على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمات رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويحية. (١ : ١٠٤)

## ٢- الإدارة في المجال الرياضي :-

أن الحركة الرياضية تمثل الآن جزءا مهما من اهتمامات الحكومات في ظل دول العالم المتقدم والنامي وذلك لما تلعبه الرياضة من دور فعال وحيوي على المستوى الوطني والدولي في مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وفي الدول المتقدمة أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة وللتأكيد على أهمية هذه الصناعة اهتم العالم بكفاءة العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر هذه العملية قلب الإدارة وأحد أهم مكوناتها. (٤٦ : ٧)

- يقوم العمل الإداري في المجال الرياضي على خمسة عناصر يمكن تحديدها في الآتي :-
- البرامج : وهي التي يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية .
- المستفيدون : وهم الأشخاص الذين تقدم لهم هذه البرامج .
- القائد : ويشمل هذا العنصر جميع قيادات العمل الرياضي من قادة مهتمين ومتطوعين ومدى ما يسند إلى كل منهم من أعمال وفقا لقدراته ومؤهلاته وخبراته .
- المنشآت : ويشمل هذا العنصر جميع المنشآت الرياضية التي يحتاج إليها بما في ذلك الأدوات والأجهزة وما يطرأ على هذه المنشآت والأجهزة من تطوير واستحداث .

- الميزانيات : وتلعب الميزانيات دورا أساسيا في تنفيذ أي خطة وتحقيق أهدافها والميزانيات هي التي تسبب النجاح ، وهي أيضا تسبب الفشل في بعض الأحيان ( ٢٤ : ١٤ ، ١٥ )

والإدارة في حد ذاتها لا تكفي بتنفيذ الأعمال وإنما تسعى إلى تنفيذ هذه الأعمال من خلال جهود الأفراد الآخرين في تلك المنظمة وترتبط وظائف الإدارة مع بعضها البعض بحيث يوجد تكامل بينها وأن يتم ممارستها بالترتيب الذي يتلاءم مع ظروف كل منظمة كما تتداخل كل وظيفة مع الوظائف الأخرى والتنظيم والتوجيه والرقابة تنطوي على كل ذلك لا بد فيه من التخطيط والتنظيم يستخدم من أجل وضع الخطط والرقابة لا تتم بدون تخطيط ويلزم لإتمامها على الوجه الأكمل ضرورة وجود تنظيم فعال وتوجيه للأفراد الذين يقومون بوظيفة الرقابة ويعني ذلك أنه يوجد تأثير بين كل الوظائف الإدارية ، كما أنه لا تتم بترتيب محدد في كل الظروف في الحياة العملية وإنما يتوقف ذلك على خصائص الموقف وبالتالي فعملية الإدارة عملية متشابكة ومستمرة . ( ٥ : ٢٩ )

### ٣- إدارة الوقت :

هناك ارتباط وثيق بين الإدارة والوقت ، فالوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها ، وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعادته والوقت لا يمكن شراؤه وكل ما نملكه هو أن نتصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سليمة أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد فالوقت ثمين ، لا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصرا أساسيا للعملية الإدارية ويؤكد ذلك بيتر دروكر *Peter dRucker* الذي يرى أن إدارة الوقت هي أحد العوامل المؤثرة في الأداء وأن التنفيذ الجيد الفعال يعرف حدود الوقت . ( ٤٥ : ٤٨ )

ويضيف سهيل فهد سلامة (١٩٩٧) أن الوقت من موارد الإدارة المهمة ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطا وثيقا لذا يلزم الدراسة العناصر الأساسية للعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات . ( ٣٢ : ٧٩ )

وإدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط ولكي تفهم إدارة الوقت وتقوم بتطبيق أسسها ومبادئها ، يجب أن تعرف المشاكل التي تقابلك عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة لأن تعرف أسبابها ، لا أن تعرف كيف تستغل الوقت. وبناء على ذلك تستطيع أن تزيد فاعليتك وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت ، والحديث عن إدارة الوقت لا يعني التركيز على توضيح أهمية الوقت وأثره في حياتنا فحسب بل هو أيضا بناء واكتساب المهارات والأساليب اللازمة لتخطيط الوقت وإدارته واستغلاله والاستفادة منه ، فإن قيمة الوقت ليست في التحكم في الوقت لذاته ولكن في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للارتقاء وتحسين حياة الأفراد في كافة المجالات . ( ١٣ : ٢٣ )

فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح ويمكن إدارة الوقت بفاعلية غدا إذا خططنا له اليوم فالطريقة التي نستخدم بها وقتنا مسألة اختيار شخصي إما أن ننتقل من مكتب إلى آخر على غير هدى أو نخطط أو نخطط نشاطاتنا اليومية مما يؤدي إلى استخدام الوقت وإلى القدرة على الإنجاز الكثير في نفس كمية الوقت تزداد أهمية الوقت بصورة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد وفي المؤسسات بدءا من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول ، فالإدارة الجيدة للوقت مفيدة من حيث توفير تكاليف المشروعات واستخدام أهم موارد المنظمة وهم العاملون ( ٢٢ : ١٧ - ١٨ )

ويعتبر الوقت وإدارته بالنسبة للقادة والمديرين في القطاعين الحكومي والأهلي من أهم المهام بل قد يكون أهمها على الإطلاق لأن المدير الحقيقي الفعال هو القادر على إدارة وقته وأن تنوع أعمال القادة والمديرين وكثرة مهامهم ما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز والاتصالات وقراءة التقارير والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات وجمع المعلومات ووضع القرارات وغير ذلك من المهام والنشاطات الشبيهة يجعل إدارة الوقت وتوزيعه مهارة مهمة يجب على القادة والمديرين إجادتها. ( ٦٧ : ٤٨ )

ولا تختلف إدارة الوقت في المجال الرياضي عن المجالات الأخرى حيث إنها تتحكم في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للارتقاء بمستويات العمل بأفرع الاتحاد المصري لكرة الطائرة فالعمل الإداري في المجال الرياضي يسعى إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة ويرتبط تحقيق الأهداف والإنجازات في المجال الرياضي دائماً بالزمن والوقت .

#### ب- الوقت وعناصر الإدارة :-

تحتل إدارة الوقت مكاناً بارزاً في المجال الرياضي الذي يعتمد على الوقت بصورة رئيسية حيث لا توجد من رياضة إلا والوقت عنصر أساسي في ممارستها .  
( ٦٩ : ٤٤ )

#### ١- الوقت والتخطيط :

أهم مميزات العمل الناجح هو إدارة الوقت وكيفية قضائه ، فكثير من الأعمال التي تستغرق أوقاتاً طويلة يمكن إنجازها في أوقات أقل ، وإضاعة الوقت يرجع إلى عدم التخطيط أو التخطيط غير السليم لإدارة الوقت . ( ٥١ : ٢٢ )

والتخطيط أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازها . واختيار أحسن الخطوات وتطويرها لكي يتم إنجاز الأهداف المرغوبة . ( ٦٧ : ٧٢ )

إن إدارة الوقت الجيدة تعني التخطيط للمضي قدما ووضع جدول للأعمال المطلوب تنفيذها في بداية كل موسم يساعد على إنجاز هذه الأعمال ولا بد وأن يفعل ذلك جميع القائمين على العمل . ( ٧٠ : ٦١ )

ويري عبد الناصر حمودة (٢٠٠٣م) أن التخطيط للمستقبل مكون أساسي في بنیان إدارة الوقت ومع ما يستهلكه التخطيط من وقت فإنه يستحق ذلك الوقت وليس العبء بالتوصل إلى خطط وجداول لإدارة الوقت ولكن العبء بالتطبيق الفعلي لهذه الخطط والجداول . ( ٤٢ : ٢٢ )

٤- المبادئ المتعلقة بتخطيط الوقت :-

سلامة التخطيط لإدارة الوقت في المنظمات الرياضية تشمل الرؤية المستقبلية للمنظمات الرياضية وما ينبغي عمله وكيفية الوصول للأحداث الموضوعية .

وكذلك الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، ووضع إستراتيجية عامة لأسلوب العمل في تلك المنظمات . ( ٦٩ : ٤٤ )

يري كل من بسيوني محمد البرادعي (١٩٩٧م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وجمال محمد علي (٢٠٠٧م) أن هناك ستة مبادئ لتخطيط الوقت ولكن مع اختلاف بعض المسميات بينهم ومع ذلك اتفقا في المضمون :

- مبدأ تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت :

إن استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه وتخطيطه يعد من أنبل غايات استخدامه ولا بد وأن تخصص جزءاً من وقتك للتخطيط له وإذا فشلت في ذلك فإنك تخطو أول خطوات الفشل .

- مبدأ تحديد الأهداف :

هو الذي يمد المنظمة بالحياة ويمد المنشأة بالحياة وهذا التحديد هو الذي يحدد لك كيف ستنسق وقتك .

- مبدأ تحديد الأولويات والالتزام بها :

وهو تحديد درجة أهمية كل نشاط الأنشطة المهمة جداً (أ) الأنشطة المهمة (ب) الأنشطة الروتينية (ج) وتخصيص وقت لكل نشاط من هذه الأنشطة حسب درجة الأولوية .

- مبدأ التوازن والتنسيق :

يوضح هذا المبدأ أن أفضل خلط لإدارة الوقت هي التي توضع بشكل متكامل فيما بينها بحيث تراعي جميع جوانب الحياة .

- مبدأ وضع جدول الأعمال :

لكي يمكن تحقيق الأهداف لابد من رسم خلط مختلفة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل مع إمكانية تحويل هذه الخلط إلى جداول عمل يومية أو أسبوعية أو أكثر من ذلك .

- مبدأ المرونة :

خبراء الوقت يوصون بالتخليط لنسبة ٥٠٪ فقط من الوقت في التخطيط لهذه النسبة فقط ستوجد فسحة من الوقت لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة .

(٤٢ : ٢٢ - ٢٥) ( ١٤ : ٩٤ - ٩٨ ) ( ٢٠ - ٦٩ )

٣- المبادئ المتعلقة بتظيم الوقت ( والتنفيذ ) :-

يقدم العمل في المنظمات الرياضية علي حسن التنظيم ضماناً لحسن سير العمل حيث يعمل علي :-

١- تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات لكل العاملين .

٢- تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .

٣- تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .

#### ٤- التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة .

يقوم العمل في المنظمات الرياضية علي حسن التنظيم ضماناً لحسن سير العمل حيث يعمل علي :-

٥- تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات لكل العاملين .

٦- تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .

٧- تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .

٨- التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة . ( ٦٩ : ٤٤ )

#### - مبدأ الفاعلية :

يشير كل من عبد الناصر محمد حمودة ( ٢٠٠٣ م ) ، دايلتمب نقلاً عن لاري وروبرت و. برايد *Robert W. Braid* (١٩٩١م) إلى مبدأ الفاعلية الذي ينص على تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وكما يقول خبير الإدارة بيتر دراكر *Peter Drucker* فإن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح وتشترط الفاعلية أن تكون الأشياء المطلوب تنفيذها صحيحة من البداية . والقدرة على قول كلمة ( لا ) هي أكثر الأساليب فاعلية في توفير الوقت ، والفاعلية تتطلب معرفة الشيء الصحيح وما يجب عمله من البداية وتحديد أفضل الطرق لتنفيذه . ( ٤٢ : ٢٦ ) ( ٤٧٣ : ٢٦ )

#### - مبدأ التفويض :

اتفق على هذا المبدأ كل من ناصر محمد المعدلي (١٩٩٤م) ومحمد عبد الغني حسن (١٩٩٥م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) فمن الضروري تفويض المهام بقدر ما نستطيع فإذا كنت غير قادر على التفويض وتفضل عمل كل شيء بنفسك فإن ذلك سيفقدك كثيراً من الوقت والجهد غير الضروري والذي يستطيع أن يقوم به شخص آخر غيرك خاصة إذا كانت هذه الأعمال روتينية . ويقصد بالتفويض عملية نقل السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة وتفويض السلطة لا تعني تفويض

المسئولية لأن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسئولية . وتتطلب عملية التفويض الاتفاق على النقاط التالية :-

- ١- الاتفاق على الأهداف المهمة المطلوب تحقيقها .
  - ٢- الزمن اللازم لتحقيق هذه الأهداف .
  - ٣- التوجيهات والإرشادات اللازمة للجوانب المختلفة عند التنفيذ .
  - ٤- كيفية المتابعة والتقييم المستمر والمعايير المستخدمة .
  - ٥- المشكلات والنتائج العرضية المتوقعة . (٤٢ : ٢٧) (٦٠ : ٥٧ - ٥٩) (٦٨ :
- (٩٥،٩٤

- مبدأ تقسيم المهام :

ويشير كل من عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) إلى تقسيم المهمة الكبرى إلى مهام صغيرة حتى يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة وتحديد وقت للانتهاء من كل مهمة صغيرة موصل إلى المهمة الكبرى وذلك بتقليل من الضغوط . (٤٢ : ٢٧) ( ٦٧ : ١٠٦ )

- مبدأ الرفض المهذب :

اتفق على هذا المدأ كل من محمد عبد الغني حس (١٩٩٥م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) ويعني هذا المبدأ القدرة على قول كلمة (لا) لأن هذه الكلمة يصعب قولها في أحيان كثيرة وينتج عن ذلك ضياع كثير من الزمن والوقت والتركيز على أولوياتك والالتزام بها يساعدك على قول كلمة (لا) وقد لا يستطيع الإنسان قول كلمة (لا) وذلك بسبب الخجل أو الإحراج ولذلك اجعل العلاقة بينك وبين الوقت فوق مشاعر الخجل والإحراج حيث إن الوقت أشن ما نملك في الحياة ولا تجعل أحد يجبرك على فعل ما لا تريد (٦٠ : ٨١) (٤٢ : ٢٨) ( ٦٧ : ١٠٦ )

#### - مبدأ عدم الضغط على الذات :

ويشير إلى هذا المبدأ ناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) ويتفق معه في الرأي عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وهذا ما وضحه ، هـ . كنت بيكر وستيفان هولرج (١٩٩١م) ويورك بيرس (٢٠٠٢م) وينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء فمن الطرق الجيدة لإدارة الوقت أن نحدد تواريخ الانتهاء من المهام ليس بشكل يجعلها ممكنة فقط وإنما بشكل يجعلها ممكنة وسهلة في الوقت نفسه دون ضغط على الذات أو إرباك لها بمعنى أن تعطي نفسك الوقت الكافي لإنجاز المهام وتعتبر المواعيد النهائية لإنجاز المهام أهدافاً لا بد من الالتزام بتحقيقها ويجب أن تكون هذه المواعيد واقعية لكي يمكن استخدامها لتقييم الأداء . (٤٢ : ٢٩) (٢٦ : ١٦٢) (٧٠ : ٥٢) (٦٧ : ٣١)

#### - مبدأ استحالة الكمال المطلق :

ويشير إلى هذا المبدأ يورك بيرس (٢٠٠٢م) ويتفق معه ناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) وهذا ما يوضحه عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) إذ أنه لا بد من تجنب وهم الكمال المطلق لأن الكمال لله سبحانه وتعالى فليكن الهدف التحسين والإتقان بقدر المستطاع لأنه لا يوجد من البشر من أنتج شيئاً بدون عيوب وبرغم ذلك فلا بد من السعي إلى بلوغ الكمال ما أمكن ذلك . وتزداد المشكلة حدة إذا ما كانت العناصر المفقودة التي نبحث عنها لبلوغ الكمال على قدر يسير من الأهمية أو الفائدة على الأقل من منظور الوقت والجهد المنفق لبلوغها ومحاولة الوصول إلى الكمال تمثل سبباً للضغط على الذات وذلك لمحاولة الوصول إلى أهداف لا يمكن بلوغها ويؤدي ذلك إلى جعل الآخرين غير راغبين في تقديم المساعدة. (٧٠ : ٢٨ ، ٢٩) (٦٧ : ١٠٦) (٤٢ : ٣٠)

## - مبدأ النأي عن التسويق :

اتفق على هذا المبدأ كل من روبرت و. براهد (١٩٩١م) بيورك بيرس (٢٠٠٢م) وذهب إلى أن من أسباب التأجيل أو التسويق درجة التعقيد والخوف من بداية المشروع أو الدخول فيه فإنه يصعب على الإنسان أن يبدأ في أي مهمة إلا إذا كان مقتنعا بأنه قادر على الانتهاء منها بنجاح ، وللتغلب على التسويق لابد وأن تضع في ذهنك السبب الذي يدفعك للتسويق وإذا كان العمل غير مهم فاعمل على أن تؤديه بسرعة أو أن تتخلص منه وإذا كان من الضروري والمهم القيام به فاعمل على تفتيت هذه الواجبات الضخمة إلى أجزاء صغيرة تستطيع التعامل معها ضمن خطة معينة مرتبة تبعا لأولوياتك وسوف يعتمد تنفيذ بعضها على بعض وذلك يضمن لك إتمام المهمة بأكملها في وقت محدد . ويذكر ناصر محمد العديلي أن التأجيل هو تأخير المهام المطلوبة إلى مواعيد أخرى وربما نسيانها إلى الأبد ويشير دايلتمت نقلا عن مريبل دوقلاس *Merril Douglass* إلى أن التأجيل وباء يصيبنا جميعا فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ولا تتحقق بسبب التسويق ، وأسباب التسويق والتأجيل ثلاثة :-

### ١- تأجيل المهام غير المحببة :

الإنسان يميل إلى تأجيل وتسويق المهام غير المحببة التي لا تسبب له سرورا أو ارتياحا ولكن لابد من إنجاز هذه المهام لأن عدم إنجازها يؤدي إلى مضاعفة عدم السرور.

### ٢- المشروعات الصعبة :

نتجه دائما إلى تأجيل المهام الصعبة لعدم معرفتنا من أين نبدأ ولكننا نستطيع التغلب على المهام الصعبة وذلك بتجزئتها إلى مهام صغيرة سهلة الحل .

### ٣- التردد :

كثير منا يتردد في اتخاذ القرار وقد يكون السروراء عملية التردد يكمن في الرغبة القوية في أن نكون مصيبين أو على الأقل أن لا نرتكب الأخطاء .

( ٦٧ : ٦٦ ) ( ٧٠ : ٢٤ )

#### - مبدأ الابتكار :

إن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسؤوليات الواقعة عليك لا يوفر فقط المزيد من الوقت وإنما أيضا يخفف من عبء العمل الملقى عليك أو ييسر عليك تنفيذه ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحة وفاعلية . ( ٤٢ : ٣١ )

#### ٤- المبادئ المتعلقة بمراقبة التنفيذ :-

تؤدي الرقابة داخل المنظمات الرياضية إلى التأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً ويوضع للرقابة برنامج زمني خاص . يتلاءم مع تنفيذ كل جزء من الخطة. ( ٦٩ : ٤٤ )

#### - مبدأ التصرف على مدى التقدم في الإنجاز :

ويشير إلى هذا المبدأ دايلتمب (١٩٩١م) وينفق معه عبد الناصر محمد حموية (٢٠٠٣م) فإنه للتعرف على التقدم في إنجاز العمل لابد وأن يكون هذا التقدم مقرونا ببرنامج وجدول زمني للتعرف على مدى التقدم نحو الأهداف فكل مشروع لابد وأن يحدد له جدول خاص به يتضمن عناصره وخطوات تنفيذه ومسار هذا التنفيذ والوقت المحدد لكل خطوة ولا بد من تحديد تواريخ واقعية مستهدفة لانتهاء من الأنشطة وتحقيق الهدف وإضافة بعض معدلات السماح ويمكن الإسراع في بعض مراحل التنفيذ كلما أتاحت الفرصة لتعويض التعطيل في بعض المراحل ( ٢٦ : ١١٦ ) ( ٤٢ : ٣٢ )

#### - مبدأ إعادة التحليل :

يجب إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت وكذلك للتعرف على مدى الإنجاز والوصول إلى الأهداف في التوقيت الصحيح . ( ٢٦ : ١٧ )

- مبدأ مكافأة الذات المنجزة :

مما يحفز الفرد على المزيد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات حتى مع تحقيق نجاح صغير لا بد من الاحتفال لتحقيق الأهداف . ( ٤٢ : ٣٣ )

ويشير مايوهاميز نقلا عن تيري Terry (١٩٩٨م) إلى أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تحتوي على إدارة الوقت والتي تتكون في حد ذاتها من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفاعلية وكذلك مهارة التوجيه والرقابة على استخدامها . ( ٥٤ : ١١٤ )

ويذكر عماد عد الغني وحس ملال نقلا عن كونتز Kontz وأودونيل Odonil (١٩٩٥م) أن الفوائد التي تجنى من الإطار الفكري لإدارة الوقت مشابهة لتلك التي تجنيها من نظرية الإدارة ذاتها وأن نظرية الإدارة هي وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال الدراسة العلمي والاختيار التطبيقي للمبادئ ، فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من خلال تنمية المبادئ التي يتم تطبيقها حسب الموقف . ( ٦١ : ٧٧ )

٥- مبادئ إدارة الوقت وتنقسم إلى :

- المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة ، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا ، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها .

- مبدأ تحليل الوقت : تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت .
- مبدأ التحليل اليومي : من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم وقبل بدء العمل في اليوم لتالي بحيث يتلاءم مع الأهداف قصيرة الأجل .

- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية : يجب تخصيص الوقت حسب الأولوية لأداء الأعمال ذات الأهمية .
- مبدأ المرونة : يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسة التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار التخطيط فيما يتعلق باستخدام الوقت .
- المبادئ المتعلقة بالتنظيم :
- تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام الوقت .
- مبدأ التفويض : يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها حسب إمكانات العاملين وقدراتهم .
- مبدأ تقسيم العمل : وهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فاعلية .
- مبدأ التحكم في المعرفات : من الضروري أن يكون هناك نوع من التحكم في الأنشطة وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات .
- المبادئ المتعلقة بالتوجيه :
- مبدأ القيادة الراحية : الذي يهتم بالتقدم لتحقيق الهدف .
- مبدأ فاعلية الاتصال : الذي يعمل على سهولة وتوفير الوقت .
- مبدأ تحفيز العاملين : الذي يعمل على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق الهدف .
- المبادئ المتعلقة بالرقابة :
- بعد تخطيط وتنظيم العمل يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية .
- مبدأ إعادة التحليل : ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على فترات لتفادي حدوث مشكلات
- مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة . ( ٢١ : ١١٧ - ١١٩ )

## ٦- عوامل نجاح إدارة الوقت :

### - إكساب عادة إدارة الوقت :

استخدام الوقت بشكل فعال هو أهم مهارات إدارة الوقت وهو يعمل على الارتقاء بسلوكيات وعادات متخذي 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 الأهداف. (٦٧ : ٢٣)

وإدارة الوقت توجه الاهتمام إلى النواحي الإيجابية وليس فقط النواحي السلبية أثناء التنفيذ وكذلك معالجة أوجه القصور وبحث مشاكل العمل الحقيقية وحتى يتمكن متخذ القرار من إكساب عادة إدارة الوقت بفاعلية فعليه ما يلي :

- تحديد الأعمال التي يقوم بها بدقة .

- تحديد الأعمال التي يجب التفويض فيها .

- التنسيق بين تلك الأعمال . (٣٧ : ٣١٣)

وتفضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت إلى سلسلة متتابعة المراحل وهي كما يلي :

- تحليل أسلوب العمل القائم .

- تحليل مجالات ضياع الوقت .

- محاولة التخلص من الأساليب السلبية .

- وضع أساليب إيجابية للعمل .

- تقدير العاملين للعمل بأساليب إيجابية . (٢٧ : ٢٦٦)

- تحديد الأهداف الواقعية :

تنقسم الأهداف في مجموعها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى

ولكل نوع من هذه الأهداف وقت موضوع لتنفيذها وهو ما يطلق عليه برمجة

الأهداف أو وضع برنامج زمني لتنفيذها . (١٣ : ٤٢)

وفاعلية إدارة الوقت تتأثر بانتقاء الأهداف التي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات في أي منظمة رياضية . ( ٨٠ : ٦٥ ) .

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

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة .
- أن تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- أن تتصف بالتكامل والشمول .
- أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

○ أن تحلل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية .

○ أن يمكن قياس نتائجها .

○ أن تكون متسلسلة منطوقيا في سلم الأهمية والأولويات .

○ أن تكون قابلة للتغير والتطوير . ( ٥١ : ٣٥ )

- تحديد وترتيب الأولويات :

وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاثة عناصر :

○ الأنشطة : يتم ترتيبها وتقسيمها وجدولتها وفقا لبرنامج زمني مما يحقق قدرا من الفاعلية .

○ الأفراد : يتم تنظيم العمل وتقسيمه وفقا لقدرات وكفاءة كل فرد والتنسيق بين تلك الأعمال .

○ العوامل المساعدة : ترتيب وتنسيق البيانات والمعلومات وجدولتها وفهرستها ليسهل استخدامها . ( ١٢ : ٧٦ )

- فاعلية نظام الاتصال :

تحتاج إدارة الوقت إلى سهولة وانسيابية في نظم الاتصال داخل المنظمة

بحيث يكون هناك :

• انسياب التوجيهات بسرعة وفاعلية وكفاءة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي .

• تدفق بيانات المتابعة وسير العمل من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي .  
• استمرار بيانات التنسيق بين المستويات الإدارية على نفس المستوى الأفقي ( ٦٥ : ٥٤ ) .

- عدم تأجيل ما ينبغي القيام به :  
يعد التأجيل أحد أهم العقبات الشديدة أمام حسن استخدام الوقت وترجع أسباب التأجيل إلى :

• عدم القدرة على التخطيط السليم .

• سوء التنظيم .

• عدم تقسيم العمل وفقاً لقدرات العاملين .

• عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب .

• عدم القدرة على اتخاذ قرار . ( ٦٧ : ٩٢ )

٧ العوامل المسببة لضياع الوقت والمرتبطة بالعمليات الإدارية :

- العوامل المرتبطة بالتخطيط :

على الرغم من أن الوقت يعد مورداً شديداً الأهمية ، يقوم على إعداد رؤية جديدة وإعداد إجراءات تنفيذية ، ثم القيام بعملية التنفيذ ومتابعة التنفيذ من أجل تحقيق ما يراد الوصول إليه ، إلا أن هناك العديد من العوامل التي ترتبط ومنتسب في ضياع الوقت أهمها ما يلي :

• الأهداف غير واقعية وغير مناسبة للإمكانات المتاحة (المادية والبشرية) وغير مناسبة للفترة الزمنية المتاحة للتنفيذ .

• قصور وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الهدف وإدارة المنشأة الرياضية .

- قصور في الموارد المادية للمنشأة والتي تؤثر سلبا على وضع الميزانية الخاصة بتنفيذ الأهداف التي وضعت من أجلها تلك الميزانية .
- قصور في ترتيب الأولويات فيما يتعلق بتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى :
  - أ- عدم الالتزام بالبرنامج الزمني الموضوع لتنفيذ الأعمال المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة .
  - ب- تحقيق الأهداف بصورة غير مرتبة وغير علمية .
- صعوبة تنفيذ بعض الأهداف لعدم تناسبها مع الفترة الزمنية المتاحة وفقا لخطة المنشأة .
- شيوع عملية الإدارة غير العلمية القائمة على ردود الأفعال ودون النظر إلى الاعتبارات الإستراتيجية .
- الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين .
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت ، فردي إلى :
- الإسراف في الوقت نظراً لاستغراق الأعمال وقتاً أطول مما تحتاج إليه فعلا أو تقديرات متشددة تؤدي إلى فقد الدافع على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرا لانخفاضه بدرجة كبيرة .
- عدم الالتزام بالمواعيد المقررة والمحددة من جانب المتقدمين واستغراقهم لفترة زمنية كبيرة وما يترتب على ذلك من طول مدة تنفيذ الأعمال .
- التغيير والسفر المفاجئ غير المخطط أو لمدة غير محددة لأحد المسؤولين عن التنفيذ دون تنسيق أو وجود بديل له مما يؤدي إلى فقدان الوقت المتاح للتنفيذ سلبيا .
- عدم الإلمام الكافي بكل الجوانب المتعلقة بتحقيق الهدف . ( ٨٠ : ١٥٤ ) ( ٩٣ : ٢٠١ ) .

- العوامل المرتبطة بالتنظيم :

التنظيم هو شكل متكامل ضروري لحسن تنفيذ العمل وهو في ذاته مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر ومكونات العمل ، ويتم ذلك من أربعة جوانب رئيسية هي :

- o عملية تحديد احتياجات العمل من الكوادر البشرية .
  - o عملية الاختبار والاختبار والتعيين بالعمل .
  - o عملية التدريب وإكساب المعرفة .
  - o عملية تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف . ( ٧٣ : ١١٧ )
- ومما سبق يتضح أهمية التنظيم وأن عدم فاعليته يؤدي إلى ضياع الوقت نتيجة الأسباب الآتية :

- o عدم توافر الدعامات التنظيمية الأساسية (البشرية والتنظيمية . القانونية . المالية ) .
  - o قصور في الهيكل التنظيمي وعدم ملاءمته لنشاط المنشأة .
  - o عدم وضوح وتحديد الهيكل التنظيمي للمنشأة بدقة .
  - o قصور في التوصيف الوظيفي لمناصب الهيكل التنظيمي .
  - o عدم الاهتمام بالتخصص الشخصي في تقسيم العمل .
  - o عدم الدقة في تحديد نطاق الإشراف وتعدد المشرفين على الشخص الواحد .
  - o عدم وضوح سلطات ومسئوليات كل منصب في الهيكل التنظيمي .
  - o سوء نظام الحفظ والسجلات وعدم توفر البيانات والمعلومات الأساسية .
  - o ازدواجية المهام للأفراد المتقدمين .
  - o عدم وجود تنسيق فاعل بين وظائف كل جزء من أجزاء المنشأة .
- ( ٩٣ : ٢٠٥ ) ( ٨٠ : ١٥٧ )

## - العوامل المرتبطة بالتوجيه :

لكل منظمة أهداف رئيسية محددة يمكن في ضوءها تخطيط العمل وتنظيمه وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد ، ومن ثم برزت أهمية القيادة في التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الهدف وقد تعددت الآراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المشروع ، ولقد تبلورت تلك الآراء في ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجيه هي :

### ١- القيادة :

تعد ظاهرة القيادة والتبعية من الظواهر المهمة في حياة البشر فطالما توجد حياة ومجتمعات بشرية أو حتى تجمعات للحيوانات توجد ظاهرة القيادة غير أنها تأخذ أشكالاً وأساطل تتباين من زمن إلى آخر وتختلف من مجتمع إلى آخر في ظل تطور الحياة وشكل الحكم وما يسود المجتمع من قيم وعادات وأعراف وتقاليده .

وعما سبق يتضح أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف وأن عدم فاعليتها يؤدي إلى ضياع الوقت للعوامل الآتية :-

- عدم تفهم القائد الأهداف العامة للمنظمة .
- عدم تحمل القائد المسؤولية وعدم وجود الاستعداد الكافي للبت في المشكلات واتخاذ القرارات .
- تولي منصب القيادة للأقدم سناً وليس للأكثر خبرة .
- عدم مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية بين العاملين وفقد القدرة على رفع روحهم المعنوية .
- عدم الإدراك الكافي من القائد بضرورة العمل في اتجاه الإصلاح الإداري للمنظمة وما يتصل بها من تخطيط وإعادة تنظيم وتنسيق وتوجيه لشئون

العاملين والاعتمادات المالية وكلها تتعلق باتخاذ القرار السليم . ( ٩٢ : ٢١٤  
( ٢١٥ ) .

### ☆ التحفيز والدافعية :

يقصد بالتحفيز هو " كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد  
وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة " . ( ٣٥ : ٦٦ )

تعد الدوافع من العوامل المهمة التي تسهم في نجاح العملية الإدارية ، فسلوك  
الفرد يكون مدفوعاً إليه بقوة داخلية تسمى دافع ، وينشط الفرد ويزداد نشاطه  
كلما زادت قوة الدافع . كما أن سلوك الفرد يظل مستمراً طالما لم يتم إشباع  
الدافع وبالتالي توجيه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة . ( ٥٢ : ٢١٤ )

ومما ست يتضح أن للتحفيز والدافعية دوراً في توجيه العاملين لتحقيق الأهداف وأن  
عدم فاعليتها يؤدي إلى نتائج عكسية وصياح وقت المنظمة للأسباب التالية :

- عدم الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين وبالتالي عدم التنوع في الحوافز  
لتحفيز المرؤوسين مما يؤدي إلى إحساسهم بالمساواة سواء في العمل أو في  
التقشير .

- عدم العمل على استثارة اهتمامات المرؤوسين للعمل وتحقيق أهداف المنظمة .

- عدم موازنة العمل لميول وقدرات الفرد .

- عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

- عدم تقديم الثناء والشكر للأعمال المتميزة .

- عدم إسهام المرؤوسين في الإدارة الفعلية للمنظمة . ( ٨٠ : ١٧٠ )

## ☆ الاتصال :

- ماهية وأهمية الاتصالات :

عرفها أحمد ماهر (٢٠٠٤م) بأنها " وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب " . (٤ : ٢٤ ، ٢٦)

يشير سيد الهوارى (٢٠٠٠م) إلى أن الاتصال هو " عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير " فالالاتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات واقتراحات وذلك بغرض اتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات التي يمثلها الهيكل التنظيمي . (٣٦ : ١١١)

ومن خلال الدور الذي يلعبه الاتصال في الإدارة الحديثة فإن الاختلال في عملية الاتصال تؤدي إلى الإدارة السيئة وبالتالي ضياع الوقت للأسباب الآتية :

- عدم وضوح قنوات الاتصال .
- خوف العاملين وعدم الرغبة في الاتصال .
- عدم التدريب الجيد على كيفية الاتصال .
- الاستهانة والتهمج على آراء الآخرين .
- الاعتماد في حجز المعلومات خوفا من إحداث تأثير غير سار على الشخص الآخر .
- التحيز للرأي الشخصي .
- إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة .
- تجاهل المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الفرد .

- استخدام العاملين لمصطلحات وألفاظ يكون لها مدلولات متعددة .
  - عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة .
  - كثرة الاتصالات وتتابع إصدار الأوامر بصورة سريعة . ( ٧٨ : ١٣٤ ، ١٣٣ )
- العوامل المرتبطة بالرقابة :

تعد الرقابة عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية ، وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها . ( ٤٨ : ٩٩ )

ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل ، كما يحول دون دفع العاملين في اتجاه القيادة وتحمل المسؤولية والرقابة وارتباطها بالأهداف يؤدي إلى ارتباطها بالوقت وقد تؤثر فيه سلبا للأسباب التالية :

- عدم تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته .
- عدم مرونة خطة الرقابة من حيث الوقت المحدد والمكان المناسب .
- عدم وضوح نظام الرقابة الموضوع .
- عدم وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والإنجاز .
- العمل على تصيد الأخطاء وليس حل المشكلات .
- ترك المشكلات بدون حل علمي حتى تزداد درجة خطورتها .
- عدم موضوعية خطة الرقابة .
- عدم قدرة النظام الرقابي الموضوع على الكشف عن الانحرافات .
- عدم التنازع بين الرقابة الفنية والإدارية .
- وضع خطة رقابية عالية التكاليف .
- العمل بنظام رقابي واحد غير مواكب التطورات .
- عدم تنوع ميادين الرقابة بين الداخلية والخارجية . ( ٨٠ : ١٧٤ ، ١٧٥ )

- العوامل المرتبطة باتخاذ القرار :
- يعرف سيد الهواري (١٩٩٧م) القرار بأنه " الناتج النهائي لمحاولة مجهودة متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات ". ( ٣٥ : ٥٥ )
- وهناك عدة عوامل مؤثرة على اتخاذ القرار وهي :
- o دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- o درجة ذكاء وتعلم وخبرة متخذ القرار.
- o عنصر الوقت .
- o نظم وفاعلية الاتصال .
- o الظروف البيئية . ( ٥٢ : ٢١٧ )

ومما سبق يتضح أن عنصر الوقت عامل مؤثر في اتخاذ القرار ومن هنا توجد معوقات لاتخاذ القرار وبالتالي تؤثر في ضياع الوقت كما يلي :

- توقيت القرار :

كثيراً ما تفرض ضغوط على متخذي القرارات لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه .

وتظهر من هنا أهمية التوقيت لأن القرارات ما هي إلا وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ .

والتوقيت يلعب دوراً مهماً في متابعة القرار حيث أن المفوض يتابع القرار عن كثب للتأكد من أن القرار قد تحول إلى عمل فعال وطريقة تتبع القرار وتوقيت مراحل المتابعة لا تقل في أهميتها عن إصدار القرار نفسه . ( ٧٦ : ٢٢٧ ، ٢٢٨ )

- قصور في كم البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار :  
فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات متوفرة تساعده على تحديد  
الهدف وتحليل المشكلة وكذلك الاختبار بين البدائل والتنفيذ والمتابعة والتقويم  
ويرجع عدم توافر المعلومات إلى الأسباب الآتية :

- o عدم كفاءة القائمين بعملية جمع البيانات والمعلومات .
- o أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في ضيق وضغط من الوقت .
- o أن تكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات .
- o وجميع ما سبق يساعد في ضياع الوقت . ( ٢٨ : ٢٣ )

- التخوف والتردد عند اتخاذ القرار :

المقصود به ما ينتاب صانع القرار من توتر وقلق أثناء عملية اختيار البديل  
الأمثل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار . ( ٧٥ : ١٢٩ )

ويشير روبرت ستيفن *Robert Stephen* (١٩٩٤م) إلى أن التردد في اتخاذ القرار  
يرجع إلى :

- o عدم القدرة على وضع أهداف موضوعية قابلة للتنفيذ وفقا لبرنامج زمني .
  - o عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
  - o عدم وضوح سلطات ومسئوليات العاملين وعدم تحديد من له الحق في اتخاذ  
القرار .
  - o الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة وضيق الوقت وما يترتب عليه من  
مشكلات .
- ( ٥٤ : ٢٥ )

- صعوبة تحديد وإدراك المشكلة وتفسير الحقائق :

عدم تحديد المشكلة وصعوبة صياغتها يؤدي إلى عدم اتخاذ قرار سليم  
في التوقيت المناسب . ( ٦٧ : ٧٥ )

- تناقض الأهداف والنتائج :

يحدث أحيانا تناقض بين الأهداف التي تضعها الإدارة المنظمة والنتائج التي ترتبت على تلك الأهداف ويؤدي هذا التناقض بالتأكيد إلى ضياع الوقت . ( ٧٤ : ٦٥ )

ج- لائحة النظام الأساسي للاتحادات الرياضية :

(مادة ٤٧) للاتحاد أن ينشئ فروعاً له في محافظات الجمهورية حسب نشاط اللعبة ويشترط لإنشاء الفرع وجود عدد سبع هيئات على الأقل فإذا كان عدد الهيئات أقل من ذلك تنضم إلى عضوية أقرب فرع .

(مادة ٤٨) يصدر مجلس إدارة الاتحاد قراراً بإنشاء الفرع ويشترط في الهيئات المكونة للفرع أن تكون مشتركة بالنشاط الرسمي للاتحاد عن الموسم السابق ومسددة للاشتراكات السنوية المستحقة .

(مادة ٤٩) يدير شئون الفرع لجنة تتكون من :

رئيس / سكرتير عام / أمين صندوق / عضوين ويصدر بتعيينهم قرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس إدارة الاتحاد وتسري على أعضاء اللجنة ما نصت عليه المادتان ٣٤، ٣٣ من هذا النظام .

(مادة ٥٠) تتكون الجمعية العمومية للفرع من الهيئات أعضاء الاتحاد الواقعة في دائرة اختصاص الفرع وطبقاً للأوضاع المقررة لتكوين الجمعية العمومية للاتحاد ويشترط في المندوب الذي يمثل الهيئات في الجمعية العمومية للفرع ذات الشروط والأوضاع المقررة حضوره اجتماع الجمعية العمومية للاتحاد .

(مادة ٥١) تباشر فروع الاتحاد اختصاصاتها في حدود السياسة الفنية والإدارية والمالية التي يضعها مجلس إدارة الاتحاد ومديرية الشباب والرياضة المختصة .

(مادة ٥٢) تختار الهيئات أعضاء الفرع التي لها حق حضور الجمعية العمومية مندوبيها في الجمعية العمومية على أن يتم إخطار رئيس لجنة الفرع ومديرية الشباب والرياضة باسم المندوب .

(مادة ٥٣) يتبع في الجمعيات العمومية للفروع واجتماعات لجان الفروع وقراراتها ذات الإجراءات والقواعد الخاصة بالجمعيات العمومية ومجالس إدارات الاتحادات وذلك فيما عدا النشر بالصحف لاجتماع الجمعية العمومية .

(مادة ٥٤) تقوم مديرية الشباب والرياضة المختصة بالإشراف على الجمعيات العمومية للفروع وتنسيق مواعيدها مع موعد اجتماع الجمعية العمومية للاتحاد .

(مادة ٥٥) يجوز للاتحاد إلغاء الفرع بعد تكوينه أو إدماجه في فرع آخر إذا فقد شروطا من شروط تكوينه أو أصبح عاجزا عن أداء رسالته ، ويشترط في جميع الحالات اعتماد الجهة الإدارية المختصة لذلك .

(مادة ٥٦) تخضع فروع اللعبة الرياضية لإشراف مديرية الشباب والرياضة المختصة ومجلس إدارة الاتحاد من جميع النواحي الفنية والمالية والإدارية ومتابعة أنشطتها المختلفة

١- اختصاصات (الرئيس والسكرتير العام وأمين الصندوق) :

- الرئيس :

- o رئاسة اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية .
- o تمثيل الفرع أمام الهيئات الأخرى .
- o التوقيع مع أمين الصندوق على الشيكات .
- o التوقيع على مكاتبات الفرع ذات الطابع الخاص .

- السكرتير العام :

- o الإشراف على جميع أعمال الفرع الإدارية .
- o توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة للاجتماعات ( مجلس إدارة- جمعية عمومية . اللجان المشكلة بالفرع ) وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها .
- o إعداد تقارير دورية عن أعمال الفرع .
- o تحضير مشروع موازنة السنة المالية الجديدة بالاشتراك مع أمين الصندوق .
- o تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- o التوقيع على جميع المكاتبات ما عدا المكاتبات التي يرى المجلس توقيعها من الرئيس .
- o تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- o الإشراف على إعداد وحفظ الملفات والسجلات والمستندات .

- أمين الصندوق :

- o الإشراف على حسابات الفرع ويعتبر المسئول عن جميع الإجراءات المالية والبيانات الحسابية .
- o الإشراف على تحصيل إيرادات الفرع .
- o تنفيذ قرارات مجلس الإدارة المتعلقة بالنواحي المالية .
- o إعداد الميزانية والحساب الختامي عن السنة المنتهية وإعداد مشروع الموازنة للسنة المقبلة .
- o التوقيع مع الرئيس على الشيكات ومع السكرتير على أذون الصرف .
- o يكون مسئولاً عن المستندات المالية للفرع . ( ٩ : ٨٨ )

## ثانيا : الدراسات المرتبطة :

### أ- الدراسات العربية :

١- دراسة سامية فريد محمد ( ٢٠٠٥م ) ( ٣١ ) بعنوان "تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية " واستهدفت التعرف على المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة ( ١٥٠ ) من الإداريين العاملين بالفرق الرياضية واستخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات ومن أهم النتائج :

- عدم اتخاذ قرارات إدارية صحيحة في حل المشكلات .
- عدم تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات .
- توصلت الدراسة إلى وضع خطة مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية .

٢- دراسة عمرو محمد إبراهيم (٢٠٠٥م) (٥٠) بعنوان "تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع " واستهدفت التعرف على تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع ولتحقيق ذلك استخدمت الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (٢٥) مديراً لحمامات السباحة في الوجهين القبلي والبحري واستخدمت الدارس استمارة استبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- تأخير العاملين بحمامات السباحة تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات .
- يجب على المديرين بالوجه القبلي والبحري الفهم الجيد لحدود التفويض وتوزيع السلطات على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة .

- العادات والتقاليد الاجتماعية تؤثر تأثيراً سلبياً في إدارة الوقت وضغوط العمل ومحاولة تجنب العادات والتقاليد السيئة .
- ٣- دراسة منى عبد المنعم عبد المعبود ( ٢٠٠٥م ) ( ٦٤ ) بعنوان " وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة للاتحاد المصري لتنس الطاولة " واستهدفت التعرف على وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة للاتحاد المصري لتنس الطاولة ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لتنس الطاولة وفروع الاتحاد والعاملين بالاتحاد وفروعه والحكام والمدريون والإداريون واستخدمت الدراسة استمارات استبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق ومن أهم النتائج :
  - لا يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة .
  - يتم استخدام الإدارة العامة والإدارة بالأهداف في إدارة الاتحاد المصري لتنس الطاولة .
  - وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة .
- ٤- دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم ( ٢٠٠٤م ) ( ٢٣ ) بعنوان " إدارة الوقت كمدخل تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة " واستهدفت التعرف على تقويم العمليات الإدارية لمديريات الشباب والرياضة بمدن وسط الصعيد ( أسيوط - سوهاج - المنيا ) في ضوء إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ( الدراسات المسحية ) وبلغت عينة الدراسة ( ٥٥ ) مديراً من مديري الشباب والرياضة من محافظات ( أسيوط - المنيا - سوهاج ) واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال المطلوبة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة .

- عدم وجود قيود على إعطاء الأموريات وخطوط السير للعاملين بمديريات الشباب والرياضة .

٥- دراسة مروى محمود عزت عبد اللطيف عزقول (٢٠٠٣م) (٦٣) بعنوان " تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي " واستهدفت تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي وكيفية تطبيق عناصر إدارة الوقت خلال الموسم التدريبي ومعوقات إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (٢١٠) من مدربي السباحة بمحافظة (القاهرة - الجيزة) في (٢٠) نادياً مسجلاً بالاتحاد المصري للسباحة واستخدمت الدراسة المراجع والدراسات المرتبطة والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان ومن أهم النتائج :

- ضرورة تطبيق قواعد إدارة الوقت في الأندية الرياضية .
- ضرورة وضع معايير علمية لرقابة ومتابعة إدارة الوقت في الهيئات الرياضية .
- مراعاة عامل الوقت عند تخطيط الموسم التدريبي .
- القدرة على تحديد وقت كل فترة من فترات الموسم التدريبي .

٦- دراسة أحمد محمد محمود عبد الدائم (٢٠٠١م) (٦) بعنوان " تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية " واستهدفت تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية وتحديد العناصر والمكونات التي يجب أن يشتمل عليها برنامج إدارة الوقت وتقييم مجموعة من نماذج إدارة الوقت للاحتياجات ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسات المنهج الوصفي وبلغت عينة

- الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة ( السلة - اليد - الهوكي - الطائرة ) واستخدام الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان وم أهم النتائج :
- إن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة .
- التنظيم عامل مهم وحيوي في استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد .
- تحديد الهدف يجعل هناك فاعلية في وضع وتنفيذ الخطة مما يساعد على استثمار الوقت .

### ب- الدراسات الأجنبية :

١- دراسة ويكن *Wekten* ( ٢٠٠٢م ) (٩٤) بعنوان " عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية " واستهدفت التعرف على عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسؤولي التخطيط بكليات التربية البدنية والرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان وم أهم النتائج :

- o سلامة التخطيط من أهم عوامل نجاح الوقت .
  - o التأهيل العملي لدى منفيذ برامج إدارة الوقت .
  - o لابد من توافر برامج للمتابعة والرقابة على تنفيذ الأهداف .
- ٢- دراسة زينج ليم *ZengeLeem* ( ٢٠٠٢م ) (٩٩) بعنوان " تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأمريكية " واستهدفت تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأمريكية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من إداريي الاتحادات الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

٥ - عدم تمكن الإداريين من إدارة الوقت يرجع إلى بعض الصفات الشخصية للإداريين .

٥ - عدم الإلمام الكافي من الإداريين بالأهداف المراد تحقيقها داخل الاتحادات .

٣- دراسة أندروز *Andrews* ( ٢٠٠١ م ) ( ٧٦ ) بعنوان " التعرف على مدى العلاقة بين المنظمات والوقت وإنجازات الطلبة في التربية البدنية " واستهدفت التعرف على مدى العلاقة بين تنظيم الوقت للمنظمات وإنجازات الطلبة في تلك المنظمات و إجراء مقارنة بين المنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة جيدة والمنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة سيئة على مستوى الطلبة في المجال الرياضي ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة منظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب سليم ومنظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب خاطئ واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان ومن أهم النتائج :

- المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب وقي سليم يتقدم طلابها بشكل ملحوظ وعدد المترددين في ازدياد مستمر .

- المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب خاطئ يتدهور بها الإنجاز الرياضي نتيجة لسوء التنظيم وسوء التخطيط لبرامج التدريب وبرامج المتابعة .

٤- دراسة وونر شيك *Wenner Chek* ( ٢٠٠١ م ) ( ٩٥ ) بعنوان " تقويم البرنامج الزمني لمنتخبات الناشئين في كرة اليد خلال الموسم التدريبي " واستهدفت التعرف على مدى فاعلية تنفيذ البرنامج الزمني لناشئي كرة اليد خلال الموسم التدريبي ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة من تدريبي منتخبات الناشئين واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- عدم السيطرة على الوقت يؤدي إلى فقدان البرنامج الزمني لفاعليته .

٥- دراسة ويل إيمرسون *Will Emerson* (٢٠٠١م) (٩٦) بعنوان " كيف تتعامل مع مشكلات إدارة الوقت وكيفية " واستهدفت التعرف على المشكلات التي تعوق إدارة الوقت وكيفية التعامل معها ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- ضعف الإمكانيات المادية والنوعية .

- عدم خبرة المدرسين في إدارة الوقت أثناء درس التربية الرياضية .

- التنظيم والتخطيط الجيد لدرس التربية الرياضية مسبقا حفاظا على الوقت .

٦- دراسة بيل *Bill* (٢٠٠٠م) (٧٧) بعنوان "قيادة القادة في إدارة الوقت "

واستهدفت تحليل العلاقات الإنسانية والروحية والمعنوية ووسائل الارتفاع

بها وانعكاس ذلك على تنفيذ الأهداف في الرتب المحدد لها ولتحقيق ذلك

استخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة) وبلغت العينة مجموعة من

القادة العاملين في قطاع الأعمال واستخدم الدارس المقابلة الشخصية

والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن القيادة المطلوبة هي القيادة الديمقراطية وتقوم على أساس العلاقات

الإنسانية والمشاركة الفعالة في استخدام الوقت الاستخدام الأمثل .

٧- دراسة فيكس *Vix.R* (٢٠٠٠م) (٩٨) بعنوان " التقنيات الفعالة لإدارة

الوقت في الاتحادات الرياضية الأولمبية " واستهدفت التعرف على تأثير

التقنيات الحديثة لزيادة فاعلية إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدم

الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسؤولي التخطيط

بالاتحادات الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان

ومن أهم النتائج :

- استخدام الحاسب الآلي في تصميم برامج إدارة الوقت حيث يشمل

( التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة ) وكل منهم محدد بزمن خاص

للتنفيذ .