

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 عنصراً أساسياً للعملية الإدارية ويؤكد ذلك بيترد روكر *Peterd Rucker* الذي يرى أن إدارة الوقت هي أحد العوامل المؤثرة في الأداء وأن التنفيذ الجيد الفعال يعرف حدود الوقت .

وتضيف سهيل فهد سلامة (1997) أن الوقت من موارد الإدارة المهمة ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطاً وثيقاً لذا يلزم البحث العناصر الأساسية للعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات .

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 أيضاً 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 للإرتقاء وتحسين حياة الأفراد في كافة المجالات .

فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح ويمكن إدارة الوقت بفاعلية غداً إذا خططنا له اليوم بالطريقة التي نستخدم بها وقتنا مسألة اختيار شخصي إما أن ننتقل من مكتب إلى آخر على غير هدى أو تخطيط أو أن نخططا 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 بدءاً 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 .

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 .

ولا تختلف إدارة المجال الرياضي عن المجالات الأخرى حيث أنها تتحكم في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للإرتقاء بمستويات العمل فالعمل الإداري في المجال الرياضي يسعى إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف

المتاحة ويرتبط تحقيق الأهداف والإنجازات في المجال الرياضي دائماً بالزمن والوقت .

- 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.

1- الوقت والتخطيط :

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

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

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

ويري عبد الناصر حمودة (2003م) 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 .

- 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 .

يرى كل من بسيوني محمد البرادعي (1997م) وعبد الناصر محمد حمودة (2003م) وجمال محمد علي (2007م) أن هناك ستة مبادئ لتخطيط الوقت ولكن مع اختلاف بعض المسميات بينهم ومع ذلك اتفقاً 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 خطط 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 خطط مختلفة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل مع إمكانية تحويل هذه الخطط إلى جداول عمل يومية أو أسبوعية أو أكثر من ذلك .

- مبدأ المرونة :

خبراء الوقت يوصون بالتخطيط لنسبة 50٪ فقط من الوقت فبالخطيط لهذه النسبة فقط ستوجد فسحة من الوقت لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة .

2- المبادئ المتعلقة بتنظيم الوقت (والتنفيذ) :-

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

1. تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات لكل العاملين .
2. تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .
3. تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .
4. التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة .يقوم العمل في المنظمات الرياضية علي

حسن التنظيم ضماناً لحسن سير العمل حيث يعمل علي :

1. تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات لكل العاملين .
2. تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .

3. تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .

4. التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة .

- مبدأ الفاعلية :

يشير كل من عبد الناصر محمد حمودة (2003 م) ، داييل تمب نقلاً عن لاري وروبرت وبراييد *Robert W. Braid* (1991م) إلى مبدأ الفاعلية الذي ينص على تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وكما يقول خبير الإدارة بيتر دركر *Peter Drucker* فإن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح وتشرط 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 .

- مبدأ التفويض :

اتفق على هذا المبدأ كل من ناصر محمد العديلي (1994م) ومحمد عبد الغني حسن (1995م) وعبد الناصر محمد حمودة (2003م) 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 المسؤولية لأن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسؤولية وتطلب عملية التفويض الاتفاق على النقاط التالي :-

- 1- الاتفاق على الأهداف المهمة المطلوب تحقيقها .
- 2- الزمن اللازم لتحقيق هذه الأهداف .
- 3- التوجيهات والإرشادات اللازمة للجوانب المختلفة عند التنفيذ .
- 4- كيفية المتابعة والتقييم المستمر والمعايير المستخدمة .
- 5- المشكلات والنتائج العرضية المتوقعة .

- مبدأ تقسيم المهام :

ويشير كل من عبد الناصر محمد حمودة (2003م) وناصر محمد العديلي (1994م) إلى تقسيم المهمة الكبرى إلى مهام صغيرة حتى يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة وتحديد وقت لانتهاء من كل مهمة صغيرة موصل إلى المهمة الكبرى وذلك بقليل من الضغوط .

- مبدأ الرفض المهدب :

اتفق على هذا المبدأ كل من محمد عبد الغني حسن (1995م) وعبد الناصر محمد حمودة (2003م) وناصر محمد العديلي (1994م) 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 تملك في الحياة ولا تجعل أحد يجبرك على فعل ما لا تريد

- مبدأ عدم الضغط على الذات :

ويشير إلى هذا المبدأ ناصر محمد العديلي (1994م) ويتفق معه في الرأي عبد الناصر محمد حمودة (2003م) وهذا ما وضحه ، هـ . كنت بيكر وستيفان هولبرج (1991م) ويورك بيرس (2002م) وينص هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء فمن الطرق الجيدة لإدارة الوقت أن تحدد 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.

- مبدأ استحالة الكمال المطلق :

ويشير إلى هذا المبدأ يورك بيرس (2002م) ويتفق معه ناصر محمد العديلي (1994م) ، وهذا ما يوضحه عبد الناصر محمد حمودة (2003م) 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 ويرغم 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.

- مبدأ النأي عن التسويف :

اتفق على هذا المبدأ كل من روبرت وبراييد (1991م) بيورك بيرس (2002م) وذهب إلى أن من أسباب التأجيل أو التسويف درجة التعقيد والخوف من بداية المشروع أو الدخول فيه فإنه يصعب على الإنسان أن يبدأ في أي مهمة إلا إذا كان مقتنعاً بأنه قادر على الانتهاء منها بنجاح ، وللتغلب على التسويف لابد وأن تضع في ذهنك السبب الذي يدفعك للتسويف وإذا كان العمل غير مهم فاعمل على تأديه بسرعة أو أن تتخلص منه وإذا كان من الضروري والمهم القيام به فاعمل على تفقيت 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 دايل نمب نقلا عن مريل دوغلاس *Merril Douglass* إلى أن التأجيل وباء يصيبنا جميعا فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ولا تتحقق بسبب التسويف . وأسباب التسويف والتأجيل ثلاث :-

1- تأجيل المهام غير المحببة :

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

2- المشروعات الصعبة :

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

3- التردد :

كثير منا يتردد في اتخاذ القرار وقد يكون السروءاء عملية التردد يكمن في الرغبة القوية في أن نكون مصيبين أو على الأقل أن لا نرتكب الأخطاء .
- مبدأ الابتكار :

إن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسئوليات الواقعة عليك لا يوفر فقط المزيد من الوقت وإنما أيضاً يخفف من عبء العمل الملقى عليك أو يبسر عليك تنفيذه ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحة وفاعلية .

4- 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.

- مبدأ التعرف على مدى التقدم في الإنجاز :

ويشير إلى هذا المبدأ دايل تمب (1991م) ويتفق معه عبد الناصر محمد حمودة (2003م) فإنه للتعرف على التقدم في إنجاز العمل لابد وأن يكون هذا التقدم مقروناً 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 للانتهاء من الأنشطة وتحقيق الهدف وإضافة بعض معدلات السماح ويمكن الإسراع في بعض مراحل التنفيذ كلما أتاحت الفرصة لتعويض التعطيل في بعض المراحل .

- مبدأ إعادة التحليل :

يجب إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل سنة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت وكذلك للتعرف على مدى الإنجاز والوصول إلى الأهداف في التوقيت الصحيح .

- مبدأ مكافأة الذات المنجزة :

مما يحفز الفرد على المزيد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات حتى مع تحقيق نجاح صغير لابد من الاحتفال لتحقيق الأهداف .

ويشير مايون هاينز نقلا عن تيري *Terry* (1998م) 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 .

ويذكر محمد عبد الغني وحسن هلال نقلا عن كونتز *Kontz* وأودونيل *Odonil* (1995م) 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 البحث العلمي والاختيار

التطبيقي للمبادئ ، فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من خلال تنمية المبادئ التي يتم تطبيقها حسب الموقف .

= مبادئ إدارة الوقت وتنقسم إلى : **- المبادئ الثلاثة بالتخطيط :**

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

- مبدأ تحليل الوقت : تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت .
- مبدأ التخطيط 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 الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند إختيار التخطيط فيما يتعلق باستخدام الوقت .

- المبادئ الثلاثة بالتنظيم :

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام الوقت .

- مبدأ التفويض : يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها حسب إمكانات العاملين وقدراتهم .

○ مبدأ تقسيم العمل : وهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فاعلية .

○ مبدأ التحكم في المعوقات : من الضروري أن يكون هناك نوع من التحكم في الأنشطة وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات .

- **المبادئ المتعلقة بالتوجيه :**

○ مبدأ القيادة الواعية : 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 .

- **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 .

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

- تحديد الأعمال التي يقوم بها بدقة .
- تحديد الأعمال التي يجب التفويض فيها .
- التنسيق بين تلك الأعمال .
- وتخضع 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 .
- 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 .
- وفاعلية إدارة الوقت تتأثر بانتقاء الأهداف التي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات في أي منظمة رياضية .

وهناك معايير يجب مراعاتها في وضع وتحديد الاهداف حتى تصبح 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 الاهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية .
- أن يمكن قياس نتائجها .
- أن تكون متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات .
- أن تكون قابلة للتغيير والتطوير .

- تحديد وترتيب الأولويات :

- وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاث 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

- فاعلية نظام الاتصال :

تحتاج إدارة الوقت إلى سهولة وانسيابية في نظم الاتصال داخل المنظمة بحيث يكون هكذا :

○ 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 .

- 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 وفقا لقدرات العاملين .

○ عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب .

○ عدم القدرة على اتخاذ قرار .

- العوامل المسببة لضیاع الوقت والمرتبطة بالعمليات الإدارية :

- العوامل المرتبطة بالتخطيط :

على الرغم من أن الوقت يعد موردا شديدا 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 وتنسب 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 ، فتؤدي إلى :

- الإسراف في الوقت نظرًا لاستغراق الأعمال وقتًا أطول مما تحتاج إليه فعلا أو تقديرات متشددة تؤدي إلى فقد الدافع على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرًا 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 المسئولين عن التنفيذ دون تنسيق أو وجود بديل له مما يؤدي إلى فقدان الوقت المتاح للتنفيذ سلبيا .
- عدم الإلمام الكافي بكل الجوانب المتعلقة بتحقيق الهدف .

- 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 أربع جوانب رئيسية هي :
- عملية تحديد احتياجات العمل من الكوادر البشرية .
 - عملية الاختبار والاختيار والتعيين بالعمل .
 - عملية التدريب وإكساب المعرفة .
 - عملية تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف .
- ومما سبق يوضح الأهمية التنظيم وأن عدم فاعليته يؤدي إلى ضياع الوقت نتيجة الأسباب الآتية :
- عدم توافر الدعامات التنظيمية الأساسية (البشرية . التنظيمية . القانونية المالية) .

- قصور في الهيكل التنظيمي وعدم ملاءمته لنشاط المنشأة .
- عدم وضوح وتحديد الهيكل التنظيمي للمنشأة بدقة .
- قصور في التوصيف الوظيفي لمناصب الهيكل التنظيمي .
- عدم الاهتمام بالتخصص الشخصي في تقسيم العمل .
- عدم الدقة في تحديد نطاق الإشراف وتعدد المشرفين على الشخص الواحد .
- عدم وضوح سلطات ومسئوليات كل منصب في الهيكل التنظيمي .
- سوء نظام الحفظ والسجلات وعدم توفر البيانات والمعلومات الأساسية .
- ازدواجية المهام للأفراد المتقدمين .
- عدم وجود تنسيق فاعل بين وظائف كل جزء من أجزاء المنشأة .

- 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 ثلاث أبعاد رئيسية للتوجيه هي :

* 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 وأنماطاً تتباين من زمن إلى آخر وتختلف من مجتمع إلى آخر

في ظل تطور الحياة وشكل الحكم وما يسود المجتمع من قيم وعادات وأعراف وتقاليد *

ومما 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 سنا وليس للاكثر 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 .

* التحفيز و الدافعية :

يقصد بالتحفيز هو " كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة " .

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

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

- عدم الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين وبالتالي عدم التنويع في الحوافز لتحفيز المرؤوسين مما يؤدي إلى إحساسهم بالمساواة سواء في العمل أو في التقصير - عدم العمل على استثارة اهتمامات المرؤوسين للعمل وتحقيق أهداف المنظمة .
- عدم مواءمة العمل لميول وقدرات الفرد .
- عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- عدم تقديم الثناء والشكر للأعمال المتميزة .
- عدم إسهام المرؤوسين في الإدارة الفعلية للمنظمة .

* الاتصال :

- ماهية وأهمية الاتصالات :

عرفها أحمد ماهر (2004م) بأنها " وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهما الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب " .

يشير سيد الهواري (2000م) إلى أن الاتصال هو " عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير " فالاتصال 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 .

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 والتهجم على آراء الآخرين .
- التعمد في حجب 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 .

- العوامل المؤثرة بالرقابة :

تعد الرقابة عنصراً أساسياً 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 .

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 سلباً 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 مبادئ الرقابة بين الداخلية والخارجية .

- العوامل المرتبطة باتخاذ القرار :

يعرف سيد الهوارى (1997م) القرار بأنه " الناتج النهائي لمحصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات " .

- وهناك عدة عوامل مؤثرة على اتخاذ القرار وهي :
- دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .

- درجة ذكاء وتعلم وخبرة متخذ القرار.
- عنصر الوقت .
- نظم وفاعلية الاتصال .
- الظروف البيئية .

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 :

كثيرا ما تفرض ضغوطا 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 دورا مهما 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 .

- قصور في كم البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار :

فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات متوفرة تساعده على تحديد الهدف وتحليل المشكلة وكذلك الاختيار بين البدائل والتنفيذ والمتابعة والتقييم ويرجع عدم توافر المعلومات إلى الأسباب الآتية :

- عدم كفاءة القائمين بعلمية جمع البيانات والمعلومات .
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في ضيق وضغط من الوقت .
- أن تكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات .

◦ وجميع ما سبق يساعد في ضياع الوقت .

- الخوف والتردد عند اتخاذ القرار :

المقصود به ما ينتاب صانع القرار من توتر وقلق أثناء عملية اختيار البديل

الأمثل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.

ويشير روبرت ستيفن *Robert Stephen* (1994م) إلى أن التردد في اتخاذ

القرار يرجع إلى :

◦ عدم القدرة على وضع أهداف موضوعية قابلة للتنفيذ وفقا لبرنامج زمني .

◦ عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .

◦ عدم وضوح سلطات ومسئوليات العاملين وعدم تحديد من له الحق

في اتخاذ القرار.

◦ الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة وضيق الوقت وما يترتب عليه من

مشكلات .

- صعوبة تحديد وإدراك المشكلة وتفسير الحقائق :

عدم تحديد المشكلة وصعوبة صياغتها يؤدي إلى عدم اتخاذ قرار سليم

في التوقيت المناسب .

- 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 .

- الإداري الرياضي :

يحدد تعريف الإدارة مهام أي إداري في منظمة بحثيه بالتخطيط والتنظيم

والقيادة والمراقبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة ، لذا فإن نجاح

الإداري في تحقيق ذلك يعتمد على توافر بعض السمات الأساسية منها قدرته على إدارة الوقت بشكل جيد لمساعدة أفرع الاتحاد في تنفيذ سياساته وتحقيق أهدافه المستمدة من الإتحاد ومن ذلك :

- القدرة على العمل مع الآخرين :

يجب أن يكون الإداري الناجح قادرا على التعامل مع مديري المنظمات الأخرى وكذلك الأفراد خارج المنظمة وكل من لهم علاقة بمنظمة .

- المسؤولية والقابلية للمحاسبة :

بالإضافة إلى مسؤولية الإداري الرياضي عن المهام المحددة للمنظمة الرياضية التي يتولى أداءها وأهدافها المحددة ، فهو مسئول عن تصرفات منظمته ككل فنجاح أو فشل أي إداري هو انعكاس لنجاح أو فشل الإداري وبالتالي فكلما زاد نطاق السلطة المتاحة للإداري كلما زادت مسؤوليته .

- التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات :

في العادة إذا تزاممت الأهداف برزت المشكلات ويتطلب ذلك أن يكون الإداري الرياضي مفكراً تحليلياً قادراً على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ، هذا بالإضافة إلى اتساع الأفق عند تناول المشكلة حتى يتم وضع الحلول المناسبة .

- العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط :

لاشك أن كل هذه السمات لابد أن تتجمع في الإداري الناجح لأي منظمة رياضية ، فالإداري الناجح يحتاج إلى بناء علاقات تؤيد وتستخدم الحلول التوفيقية لمشاكل منظمته وهو بذلك يعمل كرجل سياسة ، وقد يستدعى الأمر في بعض الأحيان اللجوء إلى الانضمام إلى تحالفات ضريبية تنمي من خلالها

المهارات السياسية كما أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع القيام بدور الوسيط بين أفراد منظمته لدعم الروح المعنوية والإنتاجية .

- اتخاذ القرارات :

يتطلب الأمر أحيانا حسم المواقف بقرار يصدره الإداري ، وقد يكون لهذا القرار آثار جانبية قد تسبب بعض الصعوبة في سير العمل ، فلا شك أنه لا توجد منظمة رياضية تخلو من المشكلات والمهم أن يكون للإداري بعد نظر في قراره بحيث يتابع كل الإجراءات والحلول التي وضعها للمشكلة .

1- خصائص وصفات الإداري الرياضي :

يرى ديفيد هولت *Dived Holt* أن الإداري الرياضي يجب أن يتصف بالآتي :

- الصفات الجسمية :

- أن يكون سليم القوام وخاليا من أي تشوهات خلقية أو جسمانية .
- أن يكون ذا خبرة جيدة وقادراً على التفاعل الحركي مع الآخرين .
- أن يكون ذا لياقة بدنية جيدة تساعد على أداء أعماله بكل دقة .
- أن تكون حواسه سليمة وذات كفاءة وأن يكون خاليا من الأمراض .

- الصفات البنائية :

- أن يتمتع بصحة عقلية عالية .
- أن يكون قادراً على التفهم والإدراك والتصور والتفكير .
- أن يتميز بالهدوء والثبات الانفعالي .
- أن يتمتع بالاتزان النفسي .
- أن يتمتع بالذكاء والقدرة على التخيل .
- أن يتمتع بقوة الشخصية .

○ أن يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار السليم .

- الصفات التربوية :

○ أن يكون له القدرة على التعامل والتفاعل مع الآخرين وفق صفاتهم وخصائصهم وميولهم.

○ أن يكون قادرًا على حل مشاكل الآخرين .

○ أن يتمتع بخلق حسن ومبادئ أخلاقية سليمة .

○ أن يكون متمسكا بالمبادئ السليمة والقيم والمثل العليا .

○ أن يكون قدوة للآخرين .

○ أن يكون قادرًا على تحمل المسؤولية ، ومحبا للتعاون مع الآخرين .

ويرى عبد الغفار يونس (1988) أن الإداري يجب أن يتصف بالصفات الغنبيّة

التاليّة :

○ أن يكون مؤهلا تأهيلا علميا عالي المستوى في تخصصه ومجاله المهني .

○ أن يكون مواكبا لأحدث النظم والطرق والوسائل العلمية والإدارية وخاصة في مجال تخصصه الإداري .

○ أن يشترك في الجمعيات والهيئات المهنية المختلفة ، التي تجعله على مستوى عال من الثقافة في تخصصه

○ أن يكون ملما بعلوم التربية المختلفة ومتقن العلاقات العامة بشكل جيد وكذلك مساعدة الأفرع على إدارة وقتها ووقت الأنشطة بما يحقق أهداف الاتحاد .

ويتفق محمد عثمان (1993) مع كمال أبو الخير (1996م) على أن الإداري

يجب أن تتوافر فيه الخصائص الإدارية التاليّة :

- الدراية الكافية بنظريات وعلم الإدارة والمبادئ والأسس الإدارية ، ونطاق العمل الإداري ووظائف الإدارة والأساليب العلمية المتطورة اللازمة لأداء العمل الإداري .
- الفهم الكامل للآثار التي تفرضها القيود البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية على سياسات وأهداف الدولة للحد من الآثار السلبية لهذه القيود على العمل الإداري العام .
- القدرة على صنع القرارات المناسبة للمواقف المختلفة وهذا يتطلب دراسة ومعرفة تامة بكل المتغيرات المؤثرة على المواقف التي تواجهه سواء كانت المتغيرات داخلية أو خارجية .
- القدرة على تحمل المسؤولية وعلى حل المشكلات مستخدماً أسلوب التجربة والخطأ ، وهذا يتطلب التقدير السليم لكافة المشكلات التي يتعرض لها العمل الإداري سواء الحالية أو المرتقبة والعمل على تجاوزها أو تقليل آثارها السلبية إلى أقل حد ممكن .
- القدرة على التوجيه والإشراف على المرؤوسين بما يؤدي إلى إنجاز الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة .
- تنمية وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية عند تعامله مع المرؤوسين وفئات الجمهور المختلفة.
- القدرة على تنمية كفاءات المرؤوسين الفنية والإدارية .

ويرى محمد شفيق (1999م) أن الإداري يجب أن يتصفه بالخصائص القيادية

الآتي :-

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
 - الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
 - القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
 - القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في الجوانب العاجلة دون تردد .
 - الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في التخصص واكتساب ثقة الغير .
 - الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
 - الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
 - القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
 - المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرءوسيه .
 - سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
 - توكي العدالة في معاملة مرءوسيه .
 - تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرءوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .
- وقد استخلص جمال محمد علي (1993م) المواصفات التي يجب توافرها الحد الأدنى منها على الأقل عند اختيار القادة الرياضيين (مدربين - إداريين - معلمي التربية الرياضية) حتى يتثنى للهيئة الرياضية تحقيق الأهداف المرجوة منها وهذه الصفات هي :

- الصفات الشخصية :

- * الاهتمام بحسن المظهر .
- * اللباقة في الحديث .
- * التمتع بقدرة جيد من الذكاء .
- * التحلي بالشجاعة .

- * التحلي بالمثابرة في العمل .
- * قوة البنية وسلامة الجسم .
- * الثقة بالنفس .
- * التحلي بالسرية في العمل .
- * التحلي بالطموح المعتدل .
- **الصفات السلوكية :**
- * اتخاذ القرار في الوقت المناسب .
- * القدرة على حل المشكلات .
- * التعامل بموضوعية دون تحيز .
- * تقبل النقد من الرؤساء والمرءوسين .
- * القدرة على مقاومة الضغوط .
- * نكران الذات والعفة .
- * القدرة على معاملة الآخرين وتوجيههم والتأثير فيهم .
- * القدرة على الاتصال بالآخرين بفاعلية ووضوح .
- * اتخاذ التفكير العلمي والتحليل المنطقي أسلوباً لحلاً .
- **الصفات المعرفية :**
- * الوصول إلى مستوى معقول من التعليم .
- * الحصول على قدر جيد من الثقافة العامة .
- * امتلاك مهارات جيدة ومتنوعة في مجال عمله .
- * الإلمام بالمعرفة الفنية المتخصصة .
- * الإلمام بالنواحي الإدارية للعمل .
- * القدرة على الابتكار والاختراع .
- * الخبرة المتنوعة .
- * حيازة مهارات تعليمية فالقائد الناجح لا يقف موقف الرئيس بل المرشد والموجه .

- المواصفات التي يجب أن يتصف بها الإداري الفعال :

(1) الإداري ... قائداً :

إن أول صفة يجب أن يتصف بها الإداريون أن يكونوا " قادة " ذلك أن الهيئات الشبابية والرياضية تعتمد عليهم في القيادة في المستويات الأولى وهو ما يعرف عسكرياً " بخطوط المواجهة الأولى " ويتضمن هذا النوع من القيادة المهارات الفنية والإدارية والتفاعلية ومهارات الأداء الإداري .

(2) الإداري ... متخذ القرار :

يجب على الإداري أن يكون قادراً على اتخاذ القرارات حيث عليه أن يختار بين العديد من البدائل المختلفة حتى يصل إلى القرار السليم ، ويتطلب اتخاذ القرارات من الإداري تحمل المسؤولية والقدرة على المبادرة .

(3) الإداري ... مخططاً :

والتخطيط من أهم عناصر نجاح الإداري وينعكس مدى نجاح التخطيط على بقية الأنشطة الأخرى ، حيث يتضمن التخطيط (تحديد الهدف - السياسات - البرامج الزمنية - تحديد الموارد) .

(4) الإداري ... منظماً :

ومن صفات الإداري الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي يدير العمل وكذلك خطوط الاتصال الأفقية والرأسية أي أن يعرف كل منهم وظيفته وموقعها في التنظيم ومن الذين يجب أن يتجهوا إليهم طلباً للتعون والمساعدة .

5) الإداري ... مفوضا :

يعتبر التفويض الفعال عنصراً حاسماً في عملية التنظيم حيث يمكن المشرفين من توسيع تأثيرهم خارج نطاق حدود وقتهم وطاقاتهم ومعارفهم الشخصية ، هذا ويعتبر التفويض غير الفعال من أكبر أسباب فشل المشرفين في أداء أعمالهم .

6) الإداري ... محفزا :

والإداري الفعال يجب أن يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين وأن يربط بين رغبات العاملين وأهداف الهيئة وبذلك يصبح الإداري مسئولاً عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي على المشاركة وتحقيق الأهداف .

7) الإداري ... معلما :

والإداري الفعال يكون ملماً بتعليم المرءوسين ماذا وكيف يعملون كل ما هو موكل إليهم من الإدارة العليا .

8) الإداري ... ناصحا وموجها :

والإداري الفعال الناجح يكون ناصحا للعاملين باتباع أساليب جديدة وحديثة للأداء ، وموجها للمرءوسين عند مواجهتهم للمشكلات والصعوبات وكيفية التغلب عليها .

9) الإداري ... مكافئا :

الإداري هو ممثل علم الإدارة - وعليه أن يقوم بتوزيع المكافآت المالية ويستخدم المكافآت المعنوية وكلاهما مهم جدا بل ويتوقع العاملون مزيجا ملائما من كليهما ، حيث يحتاج المرءوسين دائما إلى تقديرهم والاعتراف بقيمة إنجازاتهم

وفي نفس الوقت يرتفع مستوى أدائهم ، كما أن الحوافز المعنوية والإثابة تزيد من إحساس المرءوس بمكانته أو مدى أهمية إنجازاته .

10) الإداري ... مدريا :

إن الإداريين مسئولون عن تنمية قدرات المرءوسين بتدريبهم على أداء أعمالهم ووظائفهم بشكل أكثر فاعلية مع إعدادهم على تحمل مسئوليات أكبر فضلا عن منحهم فرص الترقى والنمو في أعمالهم ، وفي الوقت الذي تعتبر فيه الرغبة في النمو طموحا شخصيا للعاملين إلا أنه لا يمكنهم تحقيق ذلك بأنفسهم إلا بمساعدة الإداريين .

- تقسيم واجبات الإداري :

يمكن تقسيم واجبات الإداري إلى قسمين :

- مسئوليات الإداري عن العمل :

- * المشاركة في وضع الأهداف وبرامج العمل .
- * اتخاذ القرارات التشغيلية .
- * التوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات لتنفيذ العمل .
- * العمل على خفض التكاليف .
- * تحسين وتطوير أساليب العمل .
- * الارتقاء بمستوى العمل .
- * المحافظة على الأجهزة والمعدات والآلات .
- * إعداد وكتابة التقارير .

- مسئوليات الإداري عن العاملين :

* اختيار وتدريب المرءوسين .

* تحفيز وقيادة المرءوسين .

* حل مشكلات المرءوسين .

* تشجيع التفكير الابتكار .

* توجيه النقد والإرشاد للعاملين .

* المحافظة على الانضباط .

* متابعة وتقييم أداء المرءوسين .

* توزيع العمل والمهام على المرءوسين .

- المهام التي يقوم بها إداري الفرق الرياضية خلال الموسم الرياضي :

ويمكن تقسيم تلك المهام إلى أربع مراحل أساسية وهي :

- مرحلة الإعداد :

وفيها يقوم إداري الفرق الرياضية بالمهام الآتية :

- o الكشف الطبي لجميع اللاعبين من خلال طبيب مختص .
- o الإجراءات الإدارية بالنسبة لتعاقد اللاعبين .
- o استخراج بطاقات اللاعبين من الاتحاد الرياضي .
- o التجهيز والإشراف على ما يخص وحدات التدريب وحجرات خلع ملابس وأدوات الملعب وغيرها .
- o عمل إجراءات إدارية لعمل مباريات ودية مع فرق أخرى
- o إنهاء الإجراءات المالية الخاصة باللاعبين .

○ الإشراف على التغذية سواء أثناء التدريب أو المباريات الودية .

- مرحلة المنافسة :

- كتابة ورق التسجيل للمباراة الرسمية .
- حجز أماكن الإقامة في حالة المباريات الخارجية .
- عمل إجراءات التبديل أثناء المباريات .
- إنهاء الإجراءات المالية والإدارية مع حكم المباراة .
- حجز التغذية الخاصة باللاعبين والإشراف عليها في المباريات الرسمية والودية
- إنهاء إجراءات وسيلة المواصلات الخاصة بالفريق سواء داخل البلد أو خارجها .

- مرحلة ما بعد المنافسة :

- عمل تقرير شامل بالموسم الرياضي وموقف الفريق بالنسبة للفريق الأخرى .
- عمل تقرير فردي لكل لاعب أثناء الموسم .

- المرحلة الانتقالية :

- الاستعداد للموسم القادم .
- كتابة المقترحات والسلبيات والإيجابيات الخاصة بالموسم الرياضي .
- الاستعداد لإجراء التعاقدات مع اللاعبين الجدد .

- الدراسات المرتبطة :

أوضحت سامية فريد محمد في دراستها 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 (150) من الإداريين العاملين بالفرق الرياضية واستخدمت الدراسة الاستبيان واطفألت الشخصيات كجمع 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 .

أوضح عمرو محمد إبراهيم في دراسته 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 استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (25) مديراً لحمامات السباحة في الوجهين القبلي والبحري واستخدم 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 .

أوضحت منى عبد المنعم عبد المعبود في دراستها 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 الدارسة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لتنس الطاولة وفروع الاتحاد والعاملين بالاتحاد وفروعه والحكام والمدريون والإداريون واستخدمت الدارسة 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 .
- أوضح حازم كمال الدين عبد العظيم في دراسته 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 استخدم الدارس المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (55) مديراً من مديري الشباب والرياضة من محافظات (أسيوط – المنيا – سوهاج)
- واستخدم الدارس استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :
- ◻ عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال المطلوبة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
 - ◻ عدم وجود قيود على إعطاء المأموريات وخطوط السير للعاملين بمديريات الشباب والرياضة .

أوضحت مروى محمود عزت عبد اللطيف عزقول في دراسته 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 (210) من مدربي السباحة بمحافظتي (القاهرة - الجيزة) في (20) ناديا مسجلا 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 .

أوضح أحمد محمد محمود عبد الدايم في دراسته 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 للاتحادات ولتحقيق ذلك استخدمت الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة (السلة - اليد - الهوكي - الطائرة) واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن 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 .

أوضح أحمد عبد الفتاح أحمد سالمفي دراسته بعنوان " تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية " واستهدفت تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة (السلة ، اليد ، الهوكي الطائرة) واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

◦ إن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة .

أوضح عصام الدين محمود العنانيفي دراسته بعنوان " تقييم فاقد وقت العمل بالأمانة العامة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية " واستهدفت التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث فاقد وقت العمل بالأمانة العامة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة ؟؟؟ واستخدم الدارس الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

◦ إن أسباب الفاقد في وقت العمل بالأمانة العامة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية كانت بسبب إتباع العاملين لعادات وتقاليد اجتماعية

سلبية وعدم ملائمة سياسات الأفراد والمطبقة على العاملين وضعف أساليب الرقابة على العاملين .

• أوضح أحمد شحاتة محمد حسين في دراسته بعنوان " إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وواقعها ومعوقاتهما " واستهدفت تسليط الضوء على بعض الطرق التي يدير بها مدراء المدارس الثانوية وقتهم أثناء إدارتهم للعمل وبيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة (54) مديراً من مدراء الثانوية العامة ، (200) معلم ومعلمة من معلمي الثانوية العامة بمحافظة المنيا وأستخدم الدارس الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

- ✓ لا بد أن يتضمن برنامج التدريب أثناء الخدمة لمدراء المدارس معرفة كيفية وضع إستراتيجية واضحة لإدارة أوقاتهم داخل وخارج المدارس .
- ✓ إن التحليل الدقيق للأنشطة التي يقيم بها المدير هو أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت .
- ✓ لكي يستفيد المدير من وقته داخل وخارج المدرسة لابد من منحه صلاحيات تتناسب مع مسؤوليات الوظيفة.

أوضح سامي جاسم إبراهيم زباري في دراسته بعنوان " فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية بدولة البحرين " واستهدفت التعرف على فاعلية القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية بدولة البحرين ولتحقيق ذلك استخدم الدارس

المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وبلغت العينة مجموعة من القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية بدولة البحرين واستخدم الدارس المقابلة الشخصية واستمارة الاستفتاء وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

- عدم وجود فرصة للقيادات الإدارية للاستفادة من برامج ونظم التدريب الحديثة .

- عدم الالتزام بتنفيذ برنامج واضح لإدارة الوقت .

أوضح حمادة محمد طلبة في دراسته بعنوان " تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم " واستهدفت تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصف يوبلغت العينة (90) من إداريي ومديري كرة القدم بالدرجة الأولى واستخدم الدارس الاستبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- عدم وجود تنسيق بين المديرين والإداريين في الأندية المصرية .

أوضح عصام محمود عشماوي في دراسته بعنوان " تقويم أساليب ووسائل الرقابة في الاتحاد المصري لكرة القدم " واستهدفت تقويم أساليب ووسائل الرقابة في الاتحاد المصري لكرة القدم ودراسة اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة في الاتحاد ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من الإداريين القائمين بأمور الرقابة والمتابعة بالاتحاد المصري لكرة القدم واستخدم الدارس تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- ضعف العلاقة التنظيمية مع عدم وجود التنسيق بين الاتحاد والمناطق والأندية .
- عدم وجود نظام للتسجيل والإحصاء يتمشى مع الاتجاهات الحديثة .

- يوجد قصور في اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة في الاتحاد .
- عدم توافق عملية الرقابة مع وقت التنفيذ لخطط الاتحاد .
- عدم تحديد خطة زمنية لعملية الرقابة .

أوضح ويكتن Wekten في دراسته 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 مسئولى التخطيط بكليات التربية البدنية والرياضية واستخدم

الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- سلامة التخطيط من أهم عوامل نجاح الوقت .
- التأهيل العملي لدى منفذي برامج إدارة الوقت .
- لابد من توافر برامج للمتابعة والرقابة على تنفيذ الأهداف .

أوضح زنج ليم ZengeLeem في دراسته بعنوان " تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت الاتحادات الرياضية الأمريكية " واستهدفت تقييم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأمريكية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من إداري الاتحادات الرياضية واستخدم

الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- عدم تمكن الإداريين من إدارة الوقت يرجع إلى بعض الصفات الشخصية للإداريين .
- عدم الإلمام الكافي من الإداريين بالأهداف المراد تحقيقها داخل الاتحادات .

أوضح أندروز Andrews في دراسته 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 وإجراء 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 وقتي 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 .

أوضح وويرشيك *WennerChek* في دراسته 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 مدربي منتخبات الناشئين واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

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

أوضح ويل أميرسون *Will Emerson* في دراسته 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 .
- أوضح بيل للBilz في دراسته بعنوان "قيادة القادة في إدارة الوقت" واستهدفت تحليل العلاقات الإنسانية والروحية والمعنوية ووسائل الارتفاع بها وانعكاس ذلك على تنفيذ الأهداف في الوقت 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 .
- أوضح فيكس Vix.R في دراسته 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

أوضح أدريان مايور Adrian Mayor في دراسته بعنوان " إدارة الوقت والتخطيط لمديري كرة القدم " واستهدفت التعرف على مدى أهمية التخطيط وعلاقته بإدارة الوقت والتعرف على مدى مراعاة مديري كرة القدم للوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مديري كرة القدم واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن التخطيط للوقت مهمة صعبة لما يتضمنه من عوامل كثيرة لابد من القيام بها.
- إن التخطيط يعمل على تضيق الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون ويعمل على إيصال المستقبل بالحاضر.

أوضح فليمنج Filmng في دراسته بعنوان " كيف تتحكم في الوقت والضغوط " واستهدفت معرفة أهم مسببات ضغوط العمل وأثارها النفسية والجسمانية وعلاقتها بالأداء لدى المديرين ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة) وبلغت العينة مجموعة من المديرين واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- تكليف الرؤوسين بحجم أعمال لا تتناسب مع الوقت المطلوب لإنجازها.
- عدم تفهم الرؤوسين للهدف العام يؤدي إلى ضياع الوقت.

أوضح جورج دهورتى Gorge Dahorty في دراسته بعنوان " دور الإداري في إدارة الوقت " واستهدفت التعرف على دور الإداري في الهيئات والمنظمات العاملة بالمجال الرياضي في إدارة الوقت والتعرف على الخطوات التي يجب أن يتبناها الإداري في إدارة الوقت داخل الهيئة ولتحقيق ذلك استخدم الدارس

المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من الإداريين العاملين بالمجال الرياضي

وإستخدم المدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- إعداد برامج لمواجهة احتياجات الجماعة .
- تأسيس الأهداف وتنفيذ السياسات التنظيمية .
- بناء البرامج الزمنية وتحديد وقت كل جزء من عمل المنظمة .
- تنمية العلاقات الإيجابية بين جميع أفراد المنظمة .

أوضح فكتور *Victor* في دراسته بعنوان " إدارة الوقت بنجاح العمليات

الإدارية بالمنظمات الرياضية الكندية " واستهدفت التعرف على أهمية إدارة

الوقت في نجاح العمليات الإدارية ولتحقيق ذلك استخدم المدارس المنهج الوصفي

وبلغت العينة مجموعة من مسؤولي إدارة التنظيم والإدارة بالمنظمات الرياضية

الكندية وإستخدم المدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- ◻ إدارة الوقت حيوية في تخطيط العمليات بالمنظمات الرياضية .
- ◻ إدارة الوقت جزء أساسي من تنظيم سير العمل .
- ◻ وضع برامج الرقابة وتنفيذ العمليات الإدارية محددة الوقت مسبقاً .

أوضح فافيل نيك كول *FauilNekeCole* في دراسته بعنوان " تحليل تدريس

التربية الرياضية في المدارس الثانوية (عامل الوقت) " واستهدفت تحليل كيفية

تدريس درس التربية الرياضية في ضوء تقسيم الوقت على أجزاء الدرس والتعرف

على أهمية تقسيم وتحديد وقت كل جزء من أجزاء الدرس ولتحقيق ذلك استخدم

المدارس المنهج الوصفي (الدراسات التحليلية) وبلغت العينة مجموعة من طلاب

المدارس الثانوية وإستخدم المدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن لكل جزء من أجزاء الدرس وقت محدد بناء على أهمية كل جزء .
- تم وضع نموذج مقترح لتقسيم الوقت الأمثل على أجزاء الدرس المختلفة (إحماء - إعداد بدني - الجزء المهاري - الجزء الختامي) .

أوضح فالكون *Falcon* في دراسته بعنوان " فاعلية إدارة الوقت - خطط لأسلوب عملك - رتب أولوياتك - تحكم في عاداتك " واستهدفت التعرف على مدى فاعلية إدارة الوقت للمدير بعد تخطيط العمل وترتيب الأولويات والتحكم في العادات والتعرف على مضيعات الوقت وكيف يمكن السيطرة على تلك المضيعات ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من الأخصائيين الرياضيين بالجامعات الكندية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن تخطيط العمل ووضع أهداف جيدة يؤدي إلى نجاح العمل .
- ترتيب الأولويات قبل عملية إدارة الوقت لأن الأولويات تنقل الهدف من دائرة التمني إلى دائرة الفعل وبالتالي تتطلب وقتاً يخصص لتنفيذها .
- التحكم في العادات السيئة مثل التسويف والاستخدام الخاطئ للهاتف أثناء العمل وتقنين الاجتماعات يؤدي إلى الحفاظ على الوقت .

أوضح كارتس تشوك *KartsChotke* في دراسته بعنوان " الفروق بين الطلبة الرياضيين وغير رياضيين في استخدام الوقت " واستهدفت التعرف على الفرق بين الطلبة الرياضيين والطلبة غير الرياضيين داخل الأكاديمية في استخدام الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة طلاب الأكاديمية الممارسون للرياضة وغير الممارسين واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

◦ الطلاب الرياضيون من الجنسين ذكورا وإناثا يجيدون استغلال الوقت خلال عطلة نهاية الأسبوع عن الطلاب غير الرياضيين من الجنسين ذكورا وإناثا .

أوضح كارول *Karol* في دراسته بعنوان " العلاقة بين التقويم وإدارة الوقت " واستهدفت التعرف على أثر استخدام أساليب التقويم الحديثة على تخطيط ورقابة الأنشطة والتعرف على أهمية استخدام التقويم كأداة لترشيد استخدام الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة) وبلغت العينة مجموعة من الإداريين بالأنندية الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

◦ ضعف كفاءة القيادات الإدارية وعدم تطبيق أساليب علمية في ترشيد استخدام الوقت .

◦ عدم الاستغلال الأمثل والاستهانة بعامل الوقت .

أوضح جيمس كامبل *J.Cambel* في دراسته بعنوان " إدارة الوقت للمديرين (بيان أساسيات إدارة الوقت) " واستهدفت التعرف على أهم العوامل والمشكلات التي تؤثر على حرية المديرين في قدرتهم على إدارة الوقت وتقديم إطار تحليل لها يجمع ما بين الأصول والمبادئ العلمية ونتائج الدراسة ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة) وبلغت العينة مجموعة من المديرين بالجال الرياضي واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية والاستبيان ومن أهم النتائج :

◦ عدم اشتراك المرءوسين في رسم السياسات وكذلك اللوائح والقوانين بمنظماهم تحول دون إدارة الوقت بصورة جيدة .

- صعوبة نظم الاتصالات داخل المنظمة يؤدي إلى ضياع الوقت .
- عدم وجود معايير يقاس عليها حسن سير إدارة الوقت داخل المنظمة يؤدي إلى ضياع الوقت .

أوضح فيشر في دراسته بعنوان " التأثير الناتج من تعلم مهارات إدارة الوقت على الأكاديميين وعلى الطلبة المشاركين في الأنشطة الرياضية بالأكاديمية " واستهدفت التعرف على التأثير الناتج من تعلم مهارات إدارة الوقت على الأكاديمية والطلبة الرياضيين من خلال مشاركة الأكاديمية والطلبة في أنشطة الاتحاد الرياضي للجامعات الأمريكية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من طلاب الأكاديمية واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- الطلاب الرياضيون لهم قدرات واستعدادات في تعلم مهارات إدارة الوقت بسرعة .
- أوضح هاتسون Hatson في دراسته بعنوان " تنمية وتطوير المهارات الإدارية للقادة في إدارة الوقت " واستهدفت التعرف على الأداء ووجهات النظر المختلفة في المشكلات المرتبطة بالقيادة وكيفية اختبارهم من خلال المحطات التالية فعالية التدريب الإداري (القيادة الرياضية - الإدارة الرياضية - إدارة الوقت) ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية واستخدم الدارس الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

- عدم توافر برامج تدريبية علمية لتطوير القيادات الإدارية .
- عدم وجود برامج تدريبية لصقل مهارات القادة الطبيعيين .