

كفاءة إدارة الوقت لدى المديرين بمراكز الشباب

د / يحيى فكرى محمد محروس



كفاءة إدارة الوقت لدى المديرين بمراكز الشباب

د. يحيى فكرى محمد محروس *

مقدمة ومشكلة البحث:

الوقت مورد متفرد. ففي كل يوم لدى الإنسان نفس المقدار، ولا يمكن تكديس الوقت أو إيداره، كما لا يمكن لأى شخص أن يوقفه أو يبدأ تشغيله، هذا بالإضافة إلى أنه لا يمكن استبداله، فلا بد أن يستفد منه ستون ثانية كل دقيقة (١١ : ١١).

ويخطئ الكثيرون الظن أن بإمكانهم القيام بأمور عدة فى الوقت نفسه، فهم إما أن يهملوا تادية أعمالهم أو يؤدونها بطريقة سيئة. (١٥ : ٧)

إن حسن استخدام الوقت هو أحد السبل إلى تقدم الأمم ولاسيما التى تدرص شعوبها على الوقت وأهميته وكيفية إدارته واستغلاله، ولذلك من الأهمية أن تزداد قيمة الوقت خاصة فى المؤسسات المختلفة على كافة مستوياتها الإدارية إنطلاقاً من أن الوقت بالنسبة للمدير فى أى مؤسسة من أهم الموارد المتاحة وأن ترشيد استخدامه من شأنه تفعيل دور الإدارة فى تحقيق أهداف المؤسسة.

وفى المجتمعات الأكثر تقدماً نجح المديرون فى التحكم فى أوقاتهم حيث اعتمدوا على تنظيم أعمالهم بطريقة توفر لهم الوقت فى تناول مشاكلهم الهامة، وعليه فإن الإدارة الجيدة للوقت تفيد المنظمة التى تقودها وتعكس روحاً لقيمة الوقت لدى العنصر البشرى العامل بها. (١٦ : ٥٧).

وحيث أن العمل الإدارى فى أى منظمة رياضية يسعى إلى تحقيق الأهداف فى ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة، وفقاً لخطة زمنية محددة بوقت فإن النجاح فى تحقيق ذلك يظل رهن الالتزام بالوقت المحدد له.

وهذا ما تؤكد بالدراسة حيث أن من أهم الكفاءات المطلوبة لأداء العمل فى إدارة المنظمات الرياضية كفاءة الاستخدام الفعال لتقنيات إدارة الوقت (١٨ : ١٢).

ولما كانت مراكز الشباب من أهم المؤسسات التربوية التي تستخدم قطاعاً كبيراً خاصة من الشباب بحكم طبيعتها وما تقدمه من نشاطات يحتاجها الشباب تسهم بشكل واضح وفعال في إعداد الشخصية وفي سبيل تحقيق هذا الدور الهام فإن الأمر يتطلب إدارة ترقى إلى هذه المهمة.

وتنشأ مشكلة الوقت لدى المديرين لأنهم يواجهون غالباً مشكلة إنجاز الأعمال أو المهام المطلوبة منهم في الوقت المتاح والملاحظ أن هناك أزدیاد دائم ومستمر في مهامهم وواجباتهم (١٣ : ١٢).

وعندما لا يخطط المدير لوقته تصبح الأعمال المطلوب منه إنجازها هي التي تتحكم في وقت المدير وتتداخل فيما بينهما بشكل يسبب إرباك لعمل المدير ووقته بما ينعكس سلباً على الأداء.

حيث أن سواء إدارة الوقت يؤدي إلى ما يعرف بضغط الوقت وهذا يؤثر تأثيراً سلبياً على النواحي النفسية والسلوكية والصحية للفرد. (١٤ : ٢٨).

وعليه فإن هذا البحث هو محاولة للوقوف على كفاءة إدارة الوقت لدى المديرين بمراكز الشباب حيث إن الإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام ويمكنها أن تحسن من المعنويات إذ يصبح العاملون أكثر فعالية وأكثر رضا عن طريق استخدامهم الأمثل لوقتهم ووقتهم.

وهذا ما سوف يساهم في تحقيق الدور الهام الذي قامت من أجله مراكز الشباب لتحقيق أهدافها في رعاية الشباب وأعدادهم الإعداد المتكامل.

هدف البحث:

التعرف على كفاءة إدارة الوقت لدى المديرين بمراكز الشباب من خلال:

- أولاً : وضع الأهداف.
- ثانياً : تحديد المهام.
- ثالثاً : فهم المسؤوليات.
- رابعاً : ترتيب الأولويات.
- خامساً : مواجهة الضروريات.

تساؤل البحث:

س: ما مدى كفاءة إدارة الوقت لدى المديرين بمراكز الشباب؟ من خلال:

أولاً : وضع الأهداف.

ثانياً : تحديد المهام.

ثالثاً : فهم المسؤوليات.

رابعاً : ترتيب الأولويات.

خامساً : مواجهة الضروريات.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

تم استخدام نموذج البحث الوصفي من خلال المسح كأحد أنواع الدراسات الوصفية.

مجتمع وعينة البحث:

لما كان موضوع البحث يتعلق بكفاءة إدارة الوقت لدى المديرين بمراكز الشباب كمجتمع للبحث فقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٤٠٠) اربعمائه مدير، نائب مدير، ومدير نشاط من المديرين بمراكز شباب مصر وقد أمكن الحصول على هذه العينة من خلال الدورات التي تعقدها الإدارة المركزية للبحوث وإعداد القادة بورارة الشباب بمختلف المحافظات حيث شارك الباحث في إلقاء هذه المحاضرات على المديرين بمراكز الشباب في محافظات الغربية وكفر الشيخ والدقهلية، فضلاً عن باقى العينة التي توصل إليها الباحث من خلال معاونة الزملاء القائمين على التدريس في هذه الدورات بالمحافظات الأخرى.

اداة البحث:

قام الباحث بتصميم مقياس خاص بكفاءة إدارة الوقت (مرفق ١) إشمئل على خمسة أبعاد تقىس مجتمعه كفاءة إدارة الوقت لدى المدير.

وكانت الأبعاد على النحو التالى:

- البعد الأول: وضع الأهداف واشتمئل على سبعة عبارات.
- البعد الثانى: تحديد المهام : واشتمئل على أربعة عشر عشر عبارة

- البعد الثالث: فهم المسؤوليات: واشتمل على ثمانية عبارات.
 - البعد الرابع: ترتيب الأولويات : واشتمل على عشرة عبارات
 - البعد الخامس: مواجهة الضروريات : واشتمل على ست عبارات.
- بإجمالي ٤٥ عبارة للمقياس ككل

خطوات بناء المقياس:

أ- تحديد أبعاد المقياس :

حيث قام الباحث بالإطلاع على العديد من المراجع النظرية المرتبطة بإدارة الوقت وانتهى إلى تحديد سبعة أبعاد للمقياس.

ب- تحديد الأهمية النسبية للأبعاد:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لهذه الأبعاد طبقاً لآراء كل من الخبراء الأكاديمين والعاملين في مجال موضوع المقياس (مرفق ٢) حيث تم اختيار خمسة أبعاد من بين السبعة حصلت على نسبة ٨٠% فأكثر من مجموع آراء الخبراء وكانت هذه الأبعاد الخمسة هي: (تحديد الأهداف - تحديد المهام - فهم المسؤوليات- ترتيب الأولويات - مواجهة الضروريات).

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في ابعاد مقياس كفاءة إدارة الوقت

رقم البعد	البعد	النسبة المئوية
١	وضع الاهداف	٨٠%
٢	التخطيط للوقت	٦٠%
٣	تحديد المهام	١٠٠%
٤	ترتيب الأولويات	١٠٠%
٥	فهم المسؤوليات	١٠٠%
٦	الأمور الطارئة والمهمة	٤٠%
٧	مواجهة الضروريات	٨٠%

ج- وضع العبارات الخاصة بكل بعد:

قام الباحث بوضع عدد (٥٢) اثنين وخمسون عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة وفقاً للأهمية النسبية التي حددها الخبراء لكل بعد من أبعاد المقياس، وقام بعرضها عليهم للحكم على صدقها وصياغتها وطبقاً لآرائهم تم التعديل حيث استبعد منها سبعة عبارات حصلت على أقل من ٨٠% من نسبة آراء الخبراء وعليه بلغ عددها في صورتها النهائية (٤٥) خمسة وأربعون عبارة.

وكانت العبارات السبعة التي تم استبعادها وفقاً لآراء الخبراء بيانها كالتالي:

- البعد الأول: عبارة واحدة وكانت تحمل رقم (٦) ومضمونها (أفكر فيما سوف أفعله وأنا ذاهب إلى مكتبي).
- البعد الثاني: عبارتان وكانتا تحملتا رقمًا (١٣)، (١٧) ومضمونهما:
 - اندماجي في العمل يتوقف على حجم العمل المطلوب.
 - أحياناً لا أكون قادراً على إنجاز العمل.
- البعد الثالث: عبارة واحدة وكانت تحمل رقم (٢٨) ومضمونها: أضغ لنفسى ضوابط تحكم عملي.
- البعد الرابع: عبارتان وكانتا تحملتا رقمًا (٣٦)، (٤١) ومضمونهما:
 - أصمم على تنفيذ برنامجي اليومي.
 - لا أهتم بإنجاز كل المطلوب.
- البعد الخامس: عبارة واحدة وكانت تحمل رقم (٤٩) ومضمونها:
 - ليس كل أمر طارئ أهتم بهوبذلك أمكن التحقق من صدق المقياس من خلال استخدام صدق المحكمين وأنه يقيس الهدف الذي وضع من أجله.

- الصدق بالاتساق الداخلي للمقياس:

قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس من خلال تطبيقه على عينة قوامها (٣٠) ثلاثون مدير بمراكز الشباب خارج العينة الأساسية للبحث بغرض الوقوف على مدى الاتساق الداخلي لكل بعد في المقياس بالنسبة للمقياس ككل.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلى للأبعاد مع المجموع الكلى للمقياس

الأبعاد	معامل الاتساق مع مجموع المقياس
وضع الأهداف	٠,٤٢٥
تحديد المهام	٠,٨٩١
فهم المسئوليات	٠,٦٠٤
ترتيب الأولويات	٠,٥٥١
مواجهة الضروريات	٠,٥٦٨

ثبات المقياس:

قام الباحث بالتأكد من ثبات المقياس بإعادة التطبيق مرة ثانية وبفاصل زمنى اسبوعين على نفس العينة (٣٠) ثلاثين مدير بمراكز الشباب من غير عينة البحث الأساسية وذلك لإيجاد معامل الثبات.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثانى

معامل ألفا كرونباخ للثبات	التطبيق الثانى		التطبيق الأول		أبعاد المقياس
	ع ±	س	ع ±	س	
٠,٨١٧٧	٠,٨٤	٨,١٠	٠,٨٨	٧,٩٠	وضع الأهداف
٠,٩٦٥٠	٢,٩٦	٢٣,٦٧	٣,٢٥	٢٣,٨٣	تحديد المهام
٠,٩٧٠٤	٢,٠٨	١١,٦٧	١,٩٨	١١,٦٧	فهم المسئوليات
٠,٩١٢٩	١,٤٣	١٢,٩٧	١,٥٩	١٣,٢٣	ترتيب الأولويات
٠,٩٦٢٢	١,١٣	٦,٩٠	١,٢١	٦,٩٠	مواجهة الضروريات
٠,٩٨١٠	٥,٨٦	٦٣,٤٠	٦,٠٤	٦٣,٦٣	المجموع الكلى للمقياس

يتضح من جدول (١) ما يلى:

- تراوحت معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثانى للمقياس ما بين (٠,٨٨) و (٠,٩٧) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات المقياس.

المعالجة الإحصائية :

استخدمت التكرارات والنسب المئوية وكما^٢ حيث أن ذلك هو الأنسب لطبيعة البحث. كما استخدم معامل الفاكرنباخ للثبات.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بوضع الأهداف

جدول (٤)

ن = ٤٠٠

وضع الأهداف

مستوى الدلالة	قيمة ك	غير موافق		موافق لحد ما		موافق		متغيرات الإجابة مسلسل العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
**	٨٠٠	-	-	-	-	١٠٠	٤٠٠	١
**	٥٢٨,٥٦	-	-	١٣	٥٢	٨٧	٣٤٨	٢
**	٦٨٦	-	-	٥	٢٠	٩٥	٣٨٠	٣
**	٣٠٥,٨٤	-	-	٢٩	١١٦	٧١	٢٨٤	٤
**	٢٩٦	-	-	٣٠	١٢٠	٧٠	٢٨٠	٥
**	٦٠٣,٤٤	-	-	٩	٣٦	٩١	٣٦٤	٦
**	٤٣٠,٦٤	-	-	١٩	٧٦	٨١	٣٢٤	٧

** دالة عند مستوى ٠,٠١

قيمة ك الجدولية عند مستوى ٠,٠١ = ٩,٢٢

أشارت نتائج جدول (٤) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرار الأعلى وذلك فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يحدد أهدافه كنقطة انطلاق للعمل ويدرك الأمور المهمة وما يترتب عليه إنجازها، فضلاً عن تركيز الاهتمام على ما سيتم القيام به. ويرى الباحث أنه بالفعل لا يمكن للمدير أن يبدأ عمله مالم يكن يعرف جيداً ماذا يريد وذلك من خلال أهداف يحددها بنفسه يبدأ منها العمل وتكون بداية انطلاقه.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كيت كيتف أن لتحديد الأهداف دور هام في إدارة الوقت حيث يمثل ذلك بلوغ نقطة الانطلاق نحو العمل، فالأهداف مهمة جداً وتساعد على التركيز وتحديد وتصميم ما يجب تنفيذه فهي عملية فعالة (١٠: ٨).

ويضيف الباحث أن تحديد المدير لهدفه وإدراكه لما هو مهم والتركيز عليه من شأنه ترشيد وقت المدير فيوجه مباشرة إلى الأداء المطلوب دون تفكير أو تردد قد يؤدي به إلى أهدار الوقت. كما أشارت نتائج جدول (٤) أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرار الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يخطط لما عليه تنفيذه في مدة محددة، وبدون ما قرر القيام به، ويضع قائمة بالأعمال المطلوب إنجازها وتحديد تفاصيل هذه المهام. ويرى الباحث أن هذا يدل على أن المدير بمركز الشباب يهتم بالفعل بتنظيم الوقت ويحدد المهام المطلوب أدائها.

وهذا ما أشار إليه ماريون هاينز في كتابه تنظيم الوقت حيث يرى أن التخطيط لما يجب تنفيذه يمكن المدير من أن يبدأ العمل مستطعاً إكمالها حسب الجدول الزمني المحدد (١١: ٤١).

ويؤكد كيت كيتاف ما اشار إليه ماريون هاينز حيث يذكر أن إدراك المدير للامور المهمة وما يترتب على انجازها يمكنه من أن يتحكم بالاحداث بدلا من تتحكم هي به (٩:١٠).
ويضيف كارول أوكونز في إشارة إلى المدير الناجح أنه لديه القدرة على عرض رؤية مستقبلية لما يرغب الوصول إليه ودائماً القادة لديهم رؤية مستقبلية تكون واضحة توجه الأفعال والمجهودات (٨: ٩٣).

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بتحديد المهام

جدول (٥)

ن = ٤٠٠

تحديد المهام

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	غير موافق		موافق لحد ما		موافق		متغيرات الإيجابية مسلسل العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
••	٤٦١,٣٦	-	-	١٧	٦٨	٨٣	٣٣٢	٨
••	٩٧,٢٨	١٢	٤٨	٥٢	٢٠٨	٣٦	١٤٤	٩
••	١٤٤,٠٨	٥٨	٢٣٢	٣٦٣	١٣٢	٩	٣٦	١٠
••	٢٩٢,٨٨	٢	٨	٢٧	١٠٨	٧١	٢٨٤	١١
••	١٤٦,٤٨	٧	٢٨	٣٧	١٤٨	٥٦	٢٢٤	١٢
••	٢٠١,٩٢	٤	١٦	٣٤	١٣٦	٦٢	٢٤٨	١٣
••	٧٠٧,٨٤	-	-	٤	١٦	٩٦	٣٨٤	١٤
••	٤٥١,٢٨	٣	١٢	١٤	٥٦	٨٣	٣٣٢	١٥
••	٣٨٨,٨٨	٧٩	٣١٦	١٨	٧٢	٣	١٢	١٦
••	١٧١,٩٢	٦٢	٢٤٨	٢٩	١١٦	٩	٣٦	١٧
••	٥١٩,٩٢	٨٧	٣٤٨	٩	٣٦	٤	١٦	١٨
••	٢٥٤,٤٨	٢	٨	٣١	١٢٤	٦٧	٢٦٨	١٩
••	٢١٨	٥	٢٠	٣٠	١٢٠	٦٥	٢٦٠	٢٠
••	٢٢٣,٢٨	٣	١٢	٣٣	١٣٢	٦٤	٢٥٦	٢١

•• دالة عند مستوى ٠,٠١

قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠,٠١ = ٩,٢٢

أشارت نتائج جدول (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرار الأعلى وذلك فيما يتعلق بأن المدير يركز الشباب يفكر في الوقت المستغرق لتنفيذ الأعمال وإلى حد ما يرى أنه يتحكم في وقته.

وفي هذا الصدد يشير فاروق السيد عثمان أن هناك نوع من الأفراد لديهم القدرة على انجاز أعمالهم ولديهم الوقت للتمتع بأنشطة خارج نطاق العمل. (٧: ٢٥)
ويرى الباحث أن هذا دليل على اهتمام المدير بعنصر الوقت والحرص عليه، وهذا ما أكدته النتائج من أن المدير يركز الشباب يتحكم في وقته.

ويتفق ذلك مع يسرية ابراهيم، حيث تؤكد أن الإدارة تنتظر إلى الإنجاز على أنه مرتبط بتوجيه معين نحو الوقت المخطط أو المستهدف (١٤ : ٩).

كما اشارت أيضاً نتائج جدول (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الاعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يقوم بأمور عديدة في آن واحد.

حيث لم يوافق المدير على هذا الأمر ويتفق ذلك مع ما أشار إليه يوسف القبلان بأن يخطئ الكثيرون الظن إن بإمكانهم القيام بأمور عدة في الوقت نفسه، فهم إما أن يهملوا تأدية أعمالهم أو يؤدونها بطريقة سيئة (١٥ : ٧).

ويؤكد الباحث أن اتفاق غالبية المديرين على عدم القيام بأمور عدة في آن واحد لهو مؤشر على التخطيط الجيد الذي يعتمد على جدول زمني لإنجاز الأعمال تبعاً.

وأشارت كذلك نتائج جدول (٥) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الاعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يندمج في عمله ولديه إلمام بإنجاز العمل في الوقت المحدد وكذلك الوعي بمسئوليته فيما يؤدي وفهم ما ينبغي القيام به.

ويفسر الباحث ذلك بأن المدير بمركز الشباب يحترم الوقت ويلتزم به ويستغله بشكل جيد. فالخطوة الاولى على حد قول كيت كيتاف لكي يستفيد المدير من وقته أن يفهم مسؤولياته وسبب وجوده في مكان ما، فعندما يتحقق ذلك يصبح الباقي سهلاً (١٠ : ٨).

ويؤكد دابل تيمب أن المدير الفعال هو الذي يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع لتحكم المدير ورقابته (٣ : ٥٦).

كما اشارت نتائج جدول (٥) أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الاعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب لا يؤدي أي شئ في الوقت المحدد، ويحدث تشتيت لنشاطه أثناء العمل وأنه ليس بقادر على إنجاز الأعمال.

ويبرر الباحث رفض المدير بمركز الشباب اتهامه بالتقصير بأنه قد يكون تابعاً من فئاته بالالتزام بالوقت المحدد للعمل وكذلك تحديده للمهام المطلوبة والتزامه بانجازها لذا هو يرفض خلاف ذلك.

وفي هذا الصدد يشير جيندز Jundith إلى أن تقييم الأداء جزء من الإدارة حيث يطابق المدير ما تحقق من أداء وانجاز مهام بما حدده لنفسه من أهداف (١٧ : ٤٥).

ويرى الباحث أن اختيار المدير بمركز الشباب لأفراد مناسبين يفهموا المطلوب منهم لدليل على أن المدير يجيد إدارة الوقت. حيث أن الفرد المناسب سوف يستثمر الوقت بطريقة مثلى للأداء المطلوب.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه أحمد صقر عاشور وعلى الشراوى بأن القدرات التي يكتسبها المدير ويمارسها إنما هي نوع من المهارة الإدارية (١: ٢٣).

ويرى الباحث بأن مهارة إدارة الوقت تدخل ضمن هذه المهارات الإدارية. وفي هذا الشأن يشير كينيث بلانشرد وآخرون أن التفويض خاص بمن يمتلكون الكفاءة والالتزام وأنهم قادرين وعلى استعداد للعمل على إنجاز أى مشروع بأنفسهم وبقدر ضئيل من الإشراف ومن ثم يتوجهون إلى مهام أخرى في الوقت الذي يؤدي فيه الآخرون المطلوب (٩: ٤٦).

ثالثاً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بفهم المسئوليات

جدول (٦)

فهم المسئوليات

ن = ٤٠٠

مستوى الدلالة	قيمة كا ^١	غير موافق		موافق لحد ما		موافق		متغيرات الإيجابية مسلسل العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
**	٥٨١	-	-	١٠	٤٠	٩٠	٣٦٠	٢٢
**	٣٢٠,٧٢	١	٤	٢٦	١٠٤	٧٣	٢٩٢	٢٣
**	٣٠٤,٨٨	٧٣	٢٩٢	٢٣	٩٢	٤	١٦	٢٤
**	٢٥٥,٩٢	١٣	٥٢	١٦	٦٤	٧١	٢٨٤	٢٥
**	٦٠٠,٠٨	٢	٨	٧	٢٨	٩١	٣٦٤	٢٦
غير دال	١,٢٨	٣٢	١٢٨	٣٦	١٤٤	٣٢	١٢٨	٢٧
**	٢٤٠,٥٦	-	-	٣٧	١٤٨	٦٣	٢٥٢	٢٨
	٢٩٢,٨٨	٢	٨	٢٧	١٠٨	٧١	٢٨٤	٢٩

** دالة عند مستوى ٠.٠١

قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠.٠١ = ٩.٢٢

أشارت نتائج جدول (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرار الأعلى. وذلك فيما يتعلق بأن المدير بمرکز الشباب يكون صورة واضحة للعمل المطلوب ويضع لائحة يحدد خلالها واجباته المهنية.

وتتفق النتائج مع ما أكده كيت كيتاف حيث يخاطب المدير بقوله: إن لم يكن لديك صورة واضحة لعملك فمن الأفضل أن تخط لائحة بنفسك تحدد خلالها واجباتك المهنية ومدى انعكاس تصرفك على عمالك كلياً (١٠: ٨).

ويضيف الباحث أن المدير حينما يحدد واجباته المهنية فإنه بذلك سوف يقدم على العمل المطلوب مباشرة دون ضياع للوقت أو التفكير فيما سوف يؤديه.

كما اشارت نتائج جدول (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب ينجز الأعمال التي يتلقى عليها أجراً وكذلك يفهم مسؤولياته وطبيعية وجوده في مكانه.

ويفسر الباحث ذلك بأن وظيفة المدير إدارة محترفة تحصل على أجر مقابل العمل ومن ثم يستلزم الأمر أن يؤدي المدير عمله المطلوب وهذا ينبع من فهمه وقناعته بأن مسئول في مكانة ووظيفته لها متطلبات يجب أن يلبها.

فمن المؤكد أن ايقاع الحياة في المجتمع لا يمكن أن ينتظم بدون إدارة، ومن الصعب تصور ولو لحظة توقف عجلة الإدارة عن الدوران فمعنى هذا خطير، ذلك أن التوقف يعنى الفوضى والفسل. (٢:٣)

وفى هذا الصدد يشير كارول أو كونر أن من يشتغل بالإدارة بحاجة إلى حس فنى إلى جانب المهارة التقنية أو العلمية وذلك لإدراك مسار طريقه ونتائج هذا المسار سلباً أم إيجاباً (٨:١١).

كما أشارت نتائج جدول (٦) بأن هناك فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يبدو شخصاً منهيماً في العمل دون توقف.

ويرى الباحث أن هذا يدل على حسن إدارة المدير للوقت وفى هذا السياق يؤكد ماريون هاينز بأن كل الناس يشتركون فى ضياع الوقت لأنه قد يساعد على الاسترخاء أو تقليل التوتر ولأسباب ضياع الوقت مصدران أحدهما يتعلق بالشخص نفسه (١١:٤٩).

واشارت أيضاً نتائج جدول (٦) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يعطى أقصى جهد لتأدية واجباته المهنية يومياً وأن كل ما يلزم العمل مؤمن وجاهز.

ويفسر الباحث ذلك بأن المدير بمركز الشباب لديه مهارة إدارية مرتبطة بحسن إدارة الوقت.

ويتفق ذلك مع ما اشار اليه عبد الكريم درويش وليلى تكلا من أن إدارة الوقت تقوم

بدور كبير كأسلوب متطور من أساليب الإدارة الحديثة. (٥:١٤٢)

وهذا ما أشار إليه الكاتب الإداري "ريتساورهااس" في كتابه (قوة الاقتناع) عندما أطلق مصطلح البراعة الإدارية والتي تكمن في قدرة الإدارة على إدارة وقيادة ما يرمى إليه من خلال مهاراته في مواجهة المسؤوليات العديدة الملقاه على عاتقه (١٥ : ٢٧).

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بترتيب الأولويات

جدول (٧)

ن = ٤٠٠ ترتيب الأولويات

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	غير موافق		موافق لحد ما		موافق		متغيرات الإجابة مسلسل العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
••	٦٣٢,٣٦	-	-	٨	٣٢	٩٢	٣٦٨	٣٠
••	٧٥٢,٩٦	-	-	٢	٨	٩٨	٣٩٢	٣١
••	٥٨٤	-	-	١٠	٤٠	٩٠	٣٦٠	٣٢
••	١١٨,١٦	٥٨	٢٣٢	٢٧	١٠٨	١٥	٦٠	٣٣
••	٥٩٨,٦٤	٤	١٦	٥	٢٠	٩١	٣٦٤	٣٤
••	٤٢٢,٤٨	٢	٨	١٧	٦٨	٨١	٣٢٤	٣٥
••	٢٠١,٩٢	٤	١٦	٣٤	١٣٦	٦٢	٢٤٨	٣٦
••	٤٣٠,٦٤	-	-	١٩	٧٦	٨١	٣٢٤	٣٧
••	٥٦٠,٧٢	٢	٨	٩	٣٦	٨٩	٣٥٦	٣٨
••	٢٨٧,١٢	٣	١٢	٢٦	١٠٤	٧١	٢٨٤	٣٩

•• دالة عند مستوى ٠,٠١

قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠,٠١ = ٩,٢٢

أشارت نتائج جدول (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرار الأعلى

فيما يتعلق بأن المدير بمرکز الشباب يبدق في أعماله ويحدد اسبقيتها كما أنه يقوم بأداء الأعمال الضرورية قبل أي شئى فضلاً عن أنه يقوم بأداء الأعمال المطلوب منه إنجازها.

وتتفق النتائج مع ما أشار إليه يوسف القبلان بأن المدير إن وضع قوائم بالأعمال

المتوجبة عليه يساهم بنصف إنجازها فهي تساعد على التنظيم وتعكس أولويات المدير

وتفاصيل مهامه (١٥ : ٧).

وفى نفس السياق يؤكد كارول أوكونر أن الأولويات لها خاصيتان خاصة بالإلحاح وخاصية الأهمية، ومهمة المدير هي تحديد الأولويات الملحة والمهمة والعمل عليها وهنا يستلزم الأمر امتلاك المهارة فى تحديد الأولويات (٨ : ٧٦).

ويرى الباحث أن تطابق النتائج مع الآراء إنما ينتهى إلى القول بأن المدير بمركز الشباب يمتلك المهارة الإدارية فى تحديد الأولويات وهذا يعكس مدى كفاءة إدارة الوقت. بمعنى أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة والتي تؤدى إلى تحقيق الاهداف فى الوقت المتاح. (٦ : ٥٦)

كما اشارت نتائج جدول (٧) أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بقيام المدير بمركز الشباب بأداء الأعمال الأقل أسبقية. وهذا طبيعى ومنطقى ويتفق مع رأى الخبراء السابق المدير بمركز الشباب يقوم بأداء الأعمال الأكثر أهمية وأسبقية أولاً ثم يأتى بعد ذلك أداء الأعمال الأقل أهمية.

وتشير أيضاً نتائج الجدول (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يحدد المهام التي يريد إنجازها ويتمسك بأولوياته فى العمل ولا يخالفها كما أنه يتحلى بالمرونة فقد تتبدل الظروف بحيث يصعب معها التمسك بالأولويات.

وتتفق النتائج مع ما أشار إليه كيت كيتاف عندما خاطب المدير بقوله : عندما تحدد أولوياتك حاول أن تتشبث بها لدرجة تمنعك من مخالفتها إذا دعتك الحاجة ولكن كن لينا فالظروف قد تتبدل دراماتيكيًا فيصبح تمسكك بأولوياتك مضيعة للوقت ليس إلا (١٠ : ١٠).

ويستكمل كارول أوكونر الاتفاق مع النتائج حيث يقرر أن الأولويات ذاتها تحدد أهدافاً ضمنية لكن غالباً ما تكون الأهداف فى مرحلة تحديد الأولويات غامضة نسبياً ومن ثم فإن هذا يتفق مع النتائج التي يتحلى المدير خلالها بالمرونة لانه قد تتبدل الظروف بحيث يصعب معها التمسك بالأولويات (٨ : ٨١).

وأشارت نتائج جدول (٧) كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يحافظ على وقته ويرفض ما من شأنه تعطيل عمله وتضييع وقته كذلك يرفض كل من يطلب وقته على حساب عمله.

وفى ذلك يرى الباحث دليلاً على حرص المدير بمركز الشباب على الوقت وعدم

التفريط فيه.

ويتفق هذا مع ماريون هاينز حيث طرح بعض الأفكار لتنظيم الوقت واستخدامه بصورة فعالة في مواجهة المصادر الخارجية حيث نصح المدير بضرورة السيطرة والتحكم في الوقت الذي يضيع بسبب الزوار (١٠ : ٥٥).
ويضيف الباحث أن رفض المدير بمركز الشباب ما من شأنه تعطيل العمل لدليل على أنه يقدر الوقت وهذا بدوره يعكس لديه مدى مهارة كفاءة إدارة الوقت.

خامساً: عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بمواجهة الضروريات

جدول (٨)

مواجهة الضروريات

ن = ٤٠٠

مستوى الدلالة	قيمة ك ^١	غير موافق		موافق لحد ما		موافق		متغيرات الإيجابية سلسلة العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠٠	٥٤٦,٥٦	-	-	١٢	٤٨	٨٨	٣٥٢	١٠
٠٠	٦٦٤,٦٤	-	-	٦	٢٤	٩٤	٣٧٦	١٠
٠٠	٥٢٨,٥٦	-	-	١٣	٥٢	٨٧	٣٤٨	١٢
٠٠	٢٩٣,١٢	٤	١٦	٢٤	٩٦	٧٢	٢٨٨	١٣
٠٠	٣٢٦	٥	٢٠	٢٠	٨٠	٧٥	٣٠٠	١٤
٠٠	٥٦٠,٧٢	٢	٨	٩	٣٦	٨٩	٣٥٦	١٥

٠٠ دالة عند مستوى ٠,٠١

قيمة ك^١ الجدولية عند مستوى ٠,٠١ = ٩,٢٢

أشارت نتائج جدول (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يستطيع أن يميز بين الأمر الطارئ والأمر المهم كى يستفيد من الوقت، وأنه لا يمكنه تأجيل الأمور الطارئة المستعجلة وكذلك يعطى اهتماماً أكبر ووقتاً أطول للأمور المهمة.

وفى هذا الصدد يشير سيد الهوارى أن بعض المديرين يستمرون فى القيام بأعمال يعتبرونها غير عادية فى الوقت الذى يجب أن يعتبرونها عادية أو غير ضرورية. (٤ : ٢٣)

ويرى الباحث أن تمييز المدير بمركز الشباب بين الأمر الطارئ والمهمة هو تقدير لقيمة الوقت وأولوياته وهذه إحدى مهارات إدارة الوقت وهي تعكس بذلك كفاءة إدارة الوقت. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه ماريون هاينز من أن كثيراً ما تقع بعض الأحداث غير المتوقعة والتي لا بد من التعامل معها على الفور لأن عنصر الوقت يحسم مثل هذه المواقف التي لا تحتمل التردد أو التأجيل (١١: ٥٨).

وفي هذا الصدد يشير كينيث كيتاف إلى الأمر الطارئ والمهم مؤكداً أن التمييز بينهما يلعب دوراً أساسياً في الاستفادة من الوقت (١٠: ١٠).

كما أشارت نتائج الجدول (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح التكرارات الأعلى فيما يتعلق بأن المدير بمركز الشباب يستجيب بسرعة تجاه الأمور الطارئة للإنتهاء منها بأقل وقت، كما أنه من الممكن أن يلغى أمراً مهماً للقيام بأمر أكثر أهمية فضلاً عن كونه يركز ويهتم أكثر عندما يكون الأمر طارئاً ومهم في نفس الوقت. ويفسر الباحث ذلك بأن المدير بمركز الشباب لديه المقدرة على التعامل السريع مع كل ما هو طارئ ومهم وذلك يتفق مع طبيعة القيادة الإدارية داخل مراكز الشباب والتي تمتلك المهارات المختلفة.

ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه يسرية ابراهيم من أن الهيئات والمنظمات الرياضية غنية بالقيادات المهنية والتطوعية والطبيعية والتي تتمتع بخصائص ومهارات من أهمها الاستخدام الأمثل للوقت (١٤: ٢).

فالأمور الطارئة تبدو مهمة لانحصارها في وقت قصير وتحتاج إلى ردة فعل سريعة ولكن قد يلغى أمراً طارئاً لأجل آخر مهما، فليس من الخطأ إلغاء أمر مهم للقيام بأمر أكثر أهمية (١٠: ١٠).

حيث أن عدم وجود الوقت الكافي يمثل موقف حرج للمدير. (١٩: ١٥٨)

الاستخلاصات:

في ضوء نتائج البحث يستخلص الباحث ما يلي:

١- تحديد الأهداف له دور هام في إدارة الوقت حيث يمثل ذلك بلوغ لنقطة الانطلاق نحو العمل.

٢- التخطيط لما يجب تنفيذه يمكن المدير من البدء بالعمل مستطيغاً إكماله، حسب الجدول الزمني.

- ٣- من الخطأ الاعتقاد بإمكانية القيام بأمر عدة في الوقت نفسه.
- ٤- المدير الفعال هو الذى يحاول زيادة نسبة الوقت الخاضع له ولرعايته.
- ٥- المدير الكفاء هو الذى يفوض الآخرين بالعمل ويقدر ضئيل من الاشراف بينما يتوجه إلى مهام أخرى في نفس الوقت تبعاً لأولوياتها.
- ٦- تحديد المدير لواجباته المهنية واستيعابها من شأنه ترشيد وقته.
- ٧- إن إعداد قوائم بالأعمال المطلوب انجازها يعكس أولويات المدير وتفاصيل مهامه.
- ٨- غالباً ما تكون الأهداف في مرحلة تحديد الأولويات غامضة نسبياً فضلاً عن أن الظروف قد تتبدل بحيث يصعب معها التمسك بالأولويات.
- ٩- تمييز المدير بين الأمر الطارئ والمهم هو انعكاس لتقديره لقيمة الوقت وأولوياته.
- ١٠- قد تقع أحداث غير متوقعة أثناء العمل لذا ليس من الخطأ إلغاء أمر مهم للقيام بأمر أكثر أهمية.

التوصيات:

في ضوء الاستخلاصات يوصى الباحث بما يلي:

- ١- استخدام المقياس قيد البحث كأحد أسس الانتقاء للمدير بمركز الشباب.
- ٢- استخدام المقياس قيد البحث كأحد أسس تقييم المدير بمركز الشباب أثناء الخدمة.
- ٣- ينبغي تقدير قيمة الوقت وأهميته وكيفية إدارته واستغلاله على كافة المستويات الإدارية داخل مراكز الشباب.
- ٤- من الأهمية أن يحدد المدير بمركز الشباب أهدافه ويخطط لما يجب تنفيذه وفقاً لجدول زمني.
- ٥- ينبغي الا يقوم المدير بمركز الشباب بالقيام بأمر عدة في الوقت نفسه.
- ٦- ينبغي للمدير بمركز الشباب تفويض الآخرين بالعمل ويقدر ضئيل من الاشراف بينما يتوجه إلى مهام أخرى في نفس الوقت.
- ٧- على المدير تحديد واجباته المهنية واستيعابها واعدادها في قوائم لإنجازها.
- ٨- على المدير توقع الأمر الطارئ والمهم والتميز بينهما.
- ٩- ليس من الخطأ إلغاء أمر مهم للقيام بأمر أكثر أهمية.

المراجع:

- ١- أحمد صقر عاشور وعلى الشرقاوى: الإدارة والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩١.
- ٢- أحمد محمد عبد الدايم: تقويم إدارة الوقت فى بعض الألعاب الجماعية الأولمبية، ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠١.
- ٣- دايلى تيمب : إدارة الوقت ، ترجمة وليد عبد اللطيف، معهد الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١.
- ٤- سيد الهوارى: التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، ط٢، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٢.
- ٥- عبد الكريم درويش، لىلى تكللا: الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، د.ت.
- ٦- عصام بدوى: استثمار الوقت فى إدارة الهيئات الرياضية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، د.ت.
- ٧- فاروق السيد عثمان: سيكولوجية إدارة الوقت، دار المعارف، ١٩٩٥.
- ٨- كزول أوكونر : القيادة الإدارية الناجحة، ترجمة مركز التعريب والترجمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ١٩٩٧.
- ٩- كينيث بلانشرد وآخرون: القيادة، ومدير الدقيقة الواحدة، ترجمة عبدالله العمار، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٠.
- ١٠- كيت كيتاف: سلسلة الدليل فى تنظيم وبرمجة الوقت، ترجمة مركز التعريب والبرمجة - نعمت سليمان، الدار العربية للعلوم، ١٩٩٥.
- ١١- ماريون هانيز: تنظيم الوقت، ترجمة تيب توب، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ١٢- محمد حسنين العجمى: الإدارة المدرسية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ١٣- محمد عبد الفتى السيد: مهارات إدارة الوقت، دار المعارف، الإسكندرية، د.ت.
- ١٤- يسرية ابراهيم موسى: إدارة الوقت فى المجال الرياضى، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين، ٢٠٠٢.

١٥- يوسف محمد القبيلان: ثقافة إدارية، العدد السادس عشر، وزارة المعارف، التخطيط والتطوير التربوي، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٠هـ.

16- *John A. Wagner III and Hohm R.*: Hollenbeck Management of organizational behavior. New Jerry, Prentice Hall, Inc, 1992.

17- *Jundith Wilde, PhD & Sokey*: Evaluation handbook Evaluation assistance center western region, New Mexico, 1995.

18- *Peng, Hsiao. Hwei*: Competen cies of sport Managers in the United States, University of, Northernm Colorad, 2000.

19- *White Fied D., Mscthesis*: Attitudes of Olympic sport students at Hletes and coaches towards NCAA. Restrictrictions on practice time in season, 1996.