

# إدارة الوقت وعلاقتها بمقومات الإنجاز للاتحاد المصرى لكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية

\*أ.د/ جمال محمد على

أ.م.د/ سامية فريد محمد

## مقدمة ومشكلة البحث :

الوقت ظاهرة حياتية مؤكدة تتفق على وجودها جميع الثقافات والأعراف قديمها وحديثها، غير أن ما يعقد ظاهرة الوقت أو الزمن أنها ظاهرة ذات بعدين بعد طبيعى يتمثل فى اللحظات المنقضية بين نقطة زمنية ونقطة أخرى تالية لها، وبعد اجتماعى أو ثقافى يتمثل فى نظرة أو انطباع مدرك الوقت عن هذه اللحظات المنقضية وغيرها من اللحظات الحالية أو المستقبلية ومع أن ظاهرة الوقت فى بعدها الطبيعى واحدة فى العالم كله ولكن البعد الثقافى للظاهرة يجعل لظاهرة الوقت معانى ومفاهيم متعددة بتعدد الثقافات ونظرتها لأهمية الوقت. (٧ : ٣٩).

ويعتبر الوقت مورداً مهماً للأفراد ولرجال الإدارة خاصة مثله مثل الموارد الأخرى كالألات ورأس المال والقوى العاملة لكن الاستخدام الناجح للوقت يتطلب إدارة للذات وتخطيطاً للعمل وتحديد للأولويات ومعالجة للمقاطعات، وجدولة لوقت الناس ولوقت النشاطات. (٣٨ : ٣٣)

وأن الوقت مثله مثل أى مورد من الموارد يحتاج إلى استثمار شامل ومتكامل، ومن ثم فإن الوقت كمورد دائم التجدد يحتاج إلى أن يدار بذكاء وفاعلية كاملة أى يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك من أجل تحقيق الفائدة القصوى من الوقت. (٦٣ : ٢٥)

وإدارة الوقت لا تعنى التركيز على توضيح أهمية الوقت وأثره فى حياتنا فحسب بل وأيضاً بناء واكتساب المهارات والأساليب اللازمة لتخطيط الوقت وإدارته واستغلاله والاستفادة منه، فإن قيمة الوقت ليست فى التحكم فى الوقت لذاته ولكن فى الطرق التى يمكن بها استخدام الوقت للارتقاء وتحسين حياة الأفراد فى كافة المجالات. (١٣ : ٢٣)

هناك ارتباط وثيق بين الإدارة والوقت، فالوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التى 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

\* أستاذ بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط.

\* \* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية- جامعة بني سويف.

أو نتركه يمضى دون استخدام مفيد فالوقت ثمين، لا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصراً أساسياً للعملية الإدارية ويؤكد ذلك "بيترد روكر Peterd Rucker" الذى يرى أن إدارة الوقت هى أحد العوامل المؤثرة فى الأداء وأن التنفيذ الجيد الفعال يعرف حدود الوقت. (٤٢ : ٤٨)

والعمل الإداري فى المجال الرياضى يسعى إلى تحقيق الأهداف فى ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة ويرتبط تحقيق الأهداف والإنجازات فى المجال الرياضى، دائماً بالزمن والوقت فى الخطط التدريبية أو الإدارية تعتمد على وقت محدد والنجاح والإبداع وتحقيق الانجازات لا يتم الاعتراف به إلا إذا كان فى حدود الوقت أو الزمن المطلوب البطولات الرياضية والأرقام القياسية لا يعترف بها إلا إذا تمت خلال البطولات الرسمية والوقت والزمن هو القرين الملازم لكل عمل إدارى ولكل نشاط رياضى. (١٩ : ٦٤).

وتذكر "يسرية إبراهيم" (٢٠٠٢) إن العمل فى المجال الرياضى يعتمد بصفة عامة على عنصر الوقت اعتماداً كبيراً حيث أن العمل الإدارى فى أى مؤسسة رياضية يهدف إلى السعى إلى تحقيق الأهداف فى ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة وتحقيق هذه الأهداف مرتبط بجدول زمنى وخطة محددة بوقت والنجاح والإبداع فى تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلا إذا كان فى حدود الوقت المطلوب.

وقد أوضحت نتائج ما تناولته الدراسات السابقة المرتبطة "عمرو محمد إبراهيم" (٢٠٠٥) (٥٠)، حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٠٠٤م) (٢٣)، مروى محمود عزت عبد اللطيف (٢٠٠٣م)، أحمد محمد محمود عبد الدايم (٢٠٠١م) (٦)، ويكتن wekten (٢٠٠٢م) (٩٤)، ويل أيمرسون Will Emerson (٢٠٠١م) (٩٦)، بيل Bill (٢٠٠٠م) (٧٧)، فيكس Vix. R (٢٠٠٠م) (٩٨) أن قلة الاحتكاك وانعدام الرعاية الصحية وعدم توافر مراكز متخصصة فى الطب الرياضى، والتدخل الإدارى فى الشؤون الفنية وعدم اهتمام وسائل الإعلام المختلفة وقلة الاعتمادات المالية، ولم تتناول أى من الدراسات علاقة إدارة الوقت بالقدرة على الإنجاز وتحقيق البطولات وهذا ما دفع الباحثان بإجراء هذه الدراسة.

#### هدف البحث :

تستهدف الدراسة التعرف على العلاقة بين القدرة على إدارة الوقت ومقومات الإنجاز للاتحاد المصرى للكرة الطائرة من خلال دراسة آراء كل من المدربين والحكام والإداريين واللاعبين للتعرف على:

١- الواقع الفعلى لإدارة الوقت بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع؟

- ٢- الأساليب العلمية لإدارة الوقت بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع؟  
 ٣- مقومات الانجاز لدى اللجان المختلفة بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع.؟  
 ٤- العلاقة بين إدارة الوقت ومقومات الانجاز بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع.؟

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما الواقع الفعلى لإدارة الوقت للأندية ب. ج. م. ع.  
 ٢- ما أكثر الأساليب العلمية لإدارة الوقت للأندية ب. ج. م. ع.  
 ٣- ما هى مقومات الانجاز لدى اللجان المختلفة بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع.  
 ٤- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة فى مقومات الانجاز لدى اللجان المختلفة بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع.  
 ٥- هل هناك علاقة بين إدارة الوقت ومقومات الإنجاز بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع.

#### مصطلحات البحث :

##### ١- إدارة الوقت :

هى مهارات سلوكية تعنى قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبيه التى يمارسها فى حياته لتدبير وقته واستغلاله الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة. (٦٧):  
 (٢٢)

##### ٢- الانجاز\* :

تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى جودة وبأقل زمن ممكن.

##### إجراءات الدراسة :

##### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفى- الدراسات المسحية.

---

\* تعريف إجرائى.

## عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من بين أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصرى لكرة الطائرة ، وبعض أعضاء اللجان المختلفة للاتحاد، الإداريين والمدربين للفرق المشاركة فى الدورى الممتاز موسم ٢٠١٢ / ٢٠١٣م، بعض الحكام بمختلف درجاتهم، بعض لاعبي الفريق القومية ولاعبى الفرق فى الدورى الممتاز، وبلغ إجمالي العينة (١٢٠) فرد بعد استبعاد إجابة (٩) أفراد جدول (١).

### جدول (١)

#### توصيف عينة الدراسة

| العينة | اداريين | مدربين | حكام  | لاعبين | المجموع |
|--------|---------|--------|-------|--------|---------|
| العدد  | ٣٠      | ٣٠     | ٢٠    | ٤٠     | ١٢٠     |
| %      | ٢٥      | ٢٥     | ١٦.٧٧ | ٣٣.٨٤  | %١٠٠    |

#### وسائل جمع البيانات :

استخدم الباحثان لجمع بيانات البحث الأدوات الآتية:

#### الاستبيان:

استخدم الباحثان أسلوب الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث عن طريق استبيانهم وضعا خصيصاً لذلك الاستبيان الأول بهدف التعرف الواقع الفعلى وأفضل أساليب إدارة الوقت، ملحق (١) والاستبيان الثانى عن مقومات الانجاز للاتحاد المصرى للكرة الطائرة ملحق (ب) واتبع الباحثان فى إعدادهما الخطوات التالية:

#### ١- تحديد محاور الاستبيان:

##### أ- تحديد محاور استبيان الواقع الفعلى وأفضل أساليب إدارة الوقت:

استخدم الباحثان تحليل المراجع العلمية (٤) (٦) (٨) (١٠) (١٥) (١٦) التى تناولت إدارة الوقت وتم التوصل إلى (١١) محوراً فى الاستبيان الأول بواقع (٥) أبعاد فى محور الواقع الفعلى لإدارة الوقت، و(٦) أبعاد فى محور أفضل أساليب إدارة الوقت و(٤) محور فى استبيان مقومات الانجاز لدى الاتحاد المصرى للكرة الطائرة ملحق (أ) ثم تم عرض المحاور على (٥) خبراء لاستطلاع رأى الخبراء حول المحاور الرئيسية ملحق (ب) لإبداء الرأى فى مدى

مناسبتها لموضوع البحث بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشر سنوات ملحق (ج). وجدول (٢) يوضح آراء الخبراء.

### جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور الاستمارة وكذلك الأهمية النسبية لمحاور الاستمارة والترتيب حسب الأهمية (ن = ٥)

| م                  | المحاور                                  | الأهمية النسبية |
|--------------------|--|-----------------|
| محور الواقع الفعلى |  |                 |
| ١                  | التخطيط                                  | ١٠٠             |
| ٢                  | التنظيم                                  | ٨٠              |
| ٣                  | التوجيه                                  | ٨٠              |
| ٤                  | الرقابة                                  | ٨٠              |
| ٥                  | اتخاذ القرار                             | ٨٠              |
| محور أفضل الأساليب |  |                 |
| 1                  | وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب      | ٩٠              |
| 2                  | حدود التفويض ودرجته                      | ٩٠              |
| 3                  | حضور اللجان والاجتماعات                  | ٩٠              |
| 4                  | تقسيم الأهداف (طويلة الأمد وقصيرة الأمد) | ١٠٠             |
| 5                  | تقسيم العمل                              | ١٠٠             |
| 6                  | تخصيص الوقت                              | ١٠٠             |

يتضح من جدول (٢) ما يلى:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٨٠%):
- ١٠٠% وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وهى كالتالى:
- \* محور الواقع الفعلى يشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ قرار).

\* محور أفضل الأساليب يشمل (وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب، حدود التفويض ودرجته، حضور اللجان والاجتماعات، تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، تقسيم العمل، تخصيص الوقت).

ب- تحديد محاور استبيان مقومات الانجاز فى الاتحاد المصرى للكرة الطائرة:

ثالثاً: تصميم استبيان مقومات الانجاز للاتحاد المصرى للكرة الطائرة:

استعان الباحثان فى جمع بيانات هذه الدراسة بكل من:

أ- تحليل الوثائق. ب- استمارة استبيان.

أ- تحليل الوثائق:

تتمثل فى مجموعات المطبوعات الصادرة من الاتحاد المصرى بالإضافة إلى سجلات بعض اللجان المختلفة بالاتحاد المصرى، وقد توصل الباحثان من خلال ذلك إلى الأبعاد التالية وتم عرضها على (٥) من الخبراء جدول (٣).

### جدول (٣)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استبيان مقومات الانجاز للاتحاد المصرى للكرة الطائرة (ن = ٥)

| م | المحاور                      | الأهمية النسبية |
|---|------------------------------|-----------------|
| ١ | مجلس الإدارة                 | ١٠٠             |
| ٢ | لجنة المسابقات               | ٨٠              |
| ٣ | لجنة الحكام                  | ٨٠              |
| ٤ | لجنة المدربين                | ٨٠              |
| ٥ | اللجنة الفنية والفرق القومية | ٦٠              |
| ٦ | اللجنة الإعلامية             | ٦٠              |

- تراوحت النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور الاستبيان ما بين (٦٠% : ١٠٠%) واستبعد الباحثان المحور الخامس والسادس وبذلك تم التوصل إلى المحاور النهائية للاستبيان وهى كالتالى: مجلس الإدارة- لجنة المسابقات- لجنة الحكام- لجنة المدربين.

إعداد عبارات الاستبيانان :

- تم إعداد عبارات الاستبيان الأول بلغ عدد عبارات الاستمارة التخطيط (٢٠)، التنظيم (١٢)، التوجيه (١٣)، الرقابة (١٤)، اتخاذ القرار (١١) وبالنسبة لعبارات المحور الثانى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب (٥)، حدود التفويض (٦٦)، حضور اللجان والاجتماعات (٥)، تقسيم الأهداف طويل الأجل وقصيرة الأجل (٧)، تقسيم العمل (٦)، تخصيص الوقت (٥).

- تم إعداد عبارات استمارة الاستبيان الثانى فى صورتها الأولية وضمت ٤٣ بند ملحق (ب) موزعة على الأبعاد السبعة التى استخلصت من استطلاع آراء الخبراء وهى (مجلس الإدارة (١٢)، لجنة المسابقات (١٠)، لجنة الحكام (١٢)، لجنة المدربين (٩).

وقد تم عرض استمارتى الاستبيان على الخبراء بهدف إضافة أو حذف أى بنود لا تحقق الهدف ولا تتناسب مع البعد الذى وضعت من أجله، روعى فى الخبير أن يكون عضو هيئة تدريس وله خبرة فى أعمال الاتحادات أو قطاع البطولة لمدة لا تقل عن (٥) سنوات.

#### الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عشوائية مكونة من (٤) إداريون، (٤) مدربين، (٤) أعضاء مجلس إدارة، (٣) حكام وجميعهم من خارج عينة البحث الأساسية وذلك بهدف الآتى:

- التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
- التأكد من عدم وجود أى أسئلة يصعب فهمها أو الإجابة عليها.
- تحديد زمن الإجابة عن الاستبيان.
- إيجاد صدق وثبات الاستبيان.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم، كما استغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح من ١٣ : ٢٠ دقيقة، ولقد قام الباحثان بشرح الهدف من البحث وأهمية الاستجابة لما تحمله استمارة الاستبيان بداخلها، حتى يمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة فيما بعد.

## المعاملات العلمية للاستبيان:

### صدق المحتوى:

تقوم فكرة الصدق المنطقي في جوهرها على اختيار أسئلة الاستبيان بالطريقة الطبقيّة أو الطبقيّة العشوائية التي تمثل ميدان القياس تمثيلاً احصائياً صحيحاً فيبدأون بتحليل المجال أو الميدان الاختباري أو الناحية التي يراد قياسها تحليلاً يكشف عناصرها المختلفة وأقسامها الرئيسية ثم يفصل كل قسم إلى أجزاءه المختلفة. (١٦ - ٤٠٢)

وقد قام الباحثان بإعداد أبعاد وبنود الاستبيان من خلال دراسة مسحية للعديد من المراجع العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه والدوريات العلمية والمجلات والكتب الصادرة من الاتحاد المصري، وذلك في حدود ما تمكنا من الاطلاع عليه، وقد توصل الباحثان إلى الأبعاد الأساسية للاستبيان جدول (٤)، ثم قام الباحثان بتوزيع البنود على الأبعاد المختلفة، وبذلك يرى الباحثان أن ما توصلوا إليه صادق من الناحية المنطقية.

### صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الاستبيان على الخبراء المتخصصين في كرة الطائرة والإدارة ملحق (ج) وكانت نسبة الموافقة على صدق الاختبار لما وضع من أجله وكفايته ٨٠% جدول (٤).

### جدول (٤)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استبيان مقومات الانجاز للاتحاد المصري للكرة

الطائرة (ن = ٥)

| عدد المحكمين | كافى تماماً | كافى إلى حد ما | غير كافى |
|--------------|-------------|----------------|----------|
| ٥            | ٤           | ١              | ١        |
| المجموع      | ٢٠          | ٣              | ١        |

### ٢ - ثبات الاستبيان :

قام الباحثان بتطبيق الاستبيان على نفس المجموعة من الأفراد بعد فترة زمنية فاصلة (أسبوعين تقريباً) وتحت ظروف موحدة وقد تم حساب ثبات الاستبيان وقد تبين الآتى:



## جدول (٥)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للواقع الفعلى وأساليب إدارة الوقت (ن = ١٥)

| معامل الارتباط | التطبيق الثانى |       | التطبيق الأول |       | المحاور                                |
|----------------|----------------|-------|---------------|-------|--|
|                | ع              | م     | ع             | م     |  |
| ٠.٨٣           | ٤.٤١           | ٢٩.٥٠ | ٣.٩٢          | ٢٩.٣٥ | التخطيط                                |
| ٠.٩١           | ٣.٧٣           | ٢٧.١٥ | ٣.٥٠          | ٢٦.٥٥ | التنظيم                                |
| ٠.٨٣           | ٤.٤١           | ٢٩.٥٠ | ٣.٩٢          | ٢٩.٣٥ | التوجيه                                |
| ٠.٩١           | ٣.٧٣           | ٢٧.١٥ | ٣.٥٠          | ٢٦.٥٥ | الرقابة                                |
| ٠.٨٣           | ٤.٤١           | ٢٩.٥٠ | ٣.٩٢          | ٢٩.٣٥ | اتخاذ القرار                           |
| ٠.٩٧           | ٧.٤١           | ٢٨.٣٠ | ٧.٤٩          | ٢٨.٠٠ | وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب    |
| ٠.٩٤           | ٤.٤٧           | ٣٣.٤٠ | ٤.٥٥          | ٣٢.٩٠ | حدود التفويض ودرجته                    |
| ٠.٨١           | ٣.٦٣           | ٢٩.٠٠ | ٣.٥٣          | ٢٨.٤٠ | حضور اللجان والاجتماعات                |
| ٠.٩٥           | ٤.٦٦           | ٣٢.٣٥ | ٤.٤٠          | ٣١.٨٠ | تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل |
| ٠.٨٣           | ٣.٧٤           | ٣٠.٢٥ | ٣.٤٦          | ٢٩.٦٠ | تقسيم العمل                            |
| ٠.٩٠           | ٧.٤٩           | ٢٨.٤٠ | ٧.٦١          | ٢٨.١٠ | تقسيم الوقت                            |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٠٤٤٤

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثانى لاستمارة الاستبيان قد تراوحت ما بين (٠.٨١ - ٠.٩٨) وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

ثبات استبيان مقومات الإنجاز:

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني للواقع الفعلي وأساليب إدارة الوقت (ن = ١٥)

| الدلالة | معامل الارتباط المحسوب | التطبيق الثاني |       | التطبيق الأول |       | البعء          |
|---------|------------------------|----------------|-------|---------------|-------|----------------|
|         |                        | ع              | م     | ع             | م     |                |
| دال     | ٠.٨١                   | ٣.٨٩           | ١٢.٠١ | ٢.٣٣          | ١٠.٨٧ | مجلس الإدارة   |
| دال     | ٠.٨٠                   | ٢.٧            | ١٣.٨٢ | ٣.١٤          | ١٢.٢٧ | لجنة المسابقات |
| دال     | ٠.٧٠                   | ٣.٤٨           | ١٣.٥٢ | ٤.٥           | ١٢.٢١ | لجنة الحكام    |
| دال     | ٠.٧١                   | ٢.٤٢           | ١٤.٩  | ١.٢٨          | ١٤.١٩ | لجنة المدربين  |

من الجدول السابق يتضح ما يلي: أن الاستمارة تتميز بثبات عالي حيث أن قيمة معامل الارتباط أكبر من قيمتها الجدولية عند ٠.٠٥.

تطبيق الاستبيان:

قام الباحثان بتطبيق الاستبيانان على أفراد العينة من (مدربين وإداريين وحكام وأعضاء مجلس إدارة) في الفترة من ٢٠١٣/٦/١م إلى ٢٠١٣/٩/١٥م.

عرض النتائج ومناقشتها :

أ- للإجابة على التساؤل الأول الذى يشير إلى ماهية الواقع الفعلى لإدارة الوقت بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة؟

جدول (٧)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور التخطيط (ن = ١٢٠)

| أعضاء مجلس الإدارة |         | الحكام |         | الإداريين |         | المدربين |         |
|--------------------|---------|--------|---------|-----------|---------|----------|---------|
| %                  | العبارة | %      | العبارة | %         | العبارة | %        | العبارة |
| ٥٨.٤               | ١       | ٧٦.٢   | ١       | ٧٥.٢      | ١       | ٤٣.٧     | ١       |
| ٤٤.٠               | ٢       | ٧٠.١   | ٢       | ٧٠.١      | ٢       | ٤٤.٢     | ٢       |
| ٩٢.٠               | ٣       | ٢٨.٧   | ٣       | ٢٨.٧      | ٣       | ٧٨.٠     | ٣       |
| ٥٣.٦               | ٤       | ٦٩.٠   | ٤       | ٦٩.٠      | ٤       | ٤١.٤     | ٤       |
| ٤٢.٨               | ٥       | ٧٣.٠   | ٥       | ٧٣.٠      | ٥       | ٤٢.٠     | ٥       |
| ٦٣.٢               | ٦       | ٧٥.٢   | ٦       | ٧٥.٢      | ٦       | ٦٣.٩     | ٦       |
| ٧١.٢               | ٧       | ٧٠.١   | ٧       | ٧٠.١      | ٧       | ٦٦.٢     | ٧       |
| ٩٠.٤               | ٨       | ٢٨.٧   | ٨       | ٢٨.٧      | ٨       | ٧٥.٢     | ٨       |
| ٦٨.٠               | ٩       | ٦٩.٠   | ٩       | ٦٩.٠      | ٩       | ٧٠.١     | ٩       |
| ٥٣.٦               | ١٠      | ٨٦.٨   | ١٠      | ٦٩.٠      | ١٠      | ٥٦.٥     | ١٠      |
| ٦٨.٠               | ١١      | ٦٢.٩   | ١١      | ٧٣.٠      | ١١      | ٥٧.٠     | ١١      |
| ٦٤.٨               | ١٢      | ٢٧.٣   | ١٢      | ٦١.٧      | ١٢      | ٧٠.٧     | ١٢      |
| ٥٠.٤               | ١٣      | ٤٠.٨   | ١٣      | ٤٢.٥      | ١٣      | ٧٣.٨     | ١٣      |
| ٦٦.٤               | ١٤      | ٦٩.٦   | ١٤      | ٧١.٣      | ١٤      | ٤٦.٧     | ١٤      |
| ٦٣.٢               | ١٥      | ٦٣.٦   | ١٥      | ٦٧.٩      | ١٥      | ٧٠.٧     | ١٥      |
| ٦١.٦               | ١٦      | ٤٢.٠   | ١٦      | ٦١.١      | ١٦      | ٦٧.٩     | ١٦      |
| ٥٣.٦               | ١٧      | ٧٠.٦   | ١٧      | ٦٩.٠      | ١٧      | ٦٠       | ١٧      |
| ٤٦.٢               | ١٨      | ٦١.٥   | ١٨      |           | ١٨      |          | ١٨      |
| ٥٣.٨               | ١٩      | ٧٦.٩   | ١٩      |           | ١٩      |          | ١٩      |
|                    | ٢٠      | ٩٢.٣   | ٢٠      |           | ٢٠      |          | ٢٠      |

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين فى عبارات محور التخطيط ما بين (٤٢.٤% : ٧٨.٠%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يضع مجلس إدارة الفرع خطته فى صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور التخطيط ما بين (٢٨.٧٣% : ٧٥.٠٤%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت". بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور التخطيط ما بين (٢٧.٣% : ٩٢.٣%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور التخطيط ما بين (٢٣.٢% : ٩٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة".

وجد الباحثان فى محور التخطيط أنه اتفق كل من الإداريين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة على أن أقل المشكلات بأفرع الاتحاد المصرى للكرة الطائرة هى "أن عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة" بنسبة ٧٨% للإداريين، ٨٨% للحكام، ٩٢% لأعضاء مجلس الإدارة وأن أكثر المشكلات أثناء العمل والتفاعل بأفرع الاتحاد المصرى للكرة الطائرة هى أن مجلس إدارة الأفرع لا يحدد وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت" وقد حصلت على نسبة ٢٨.٧% للإداريين و ٢٧.٣% للحكام و ٢٣.٢% لأعضاء مجلس الإدارة حيث يرى مجلس الإدارة أنه يحل المشكلات التى تواجهه بطريقة سريعة وعشوائية بحيث لا يحتاجون إلى تحديد أوقات لحل هذه المشكلات. ويعزو الباحثان ذلك الاختلاف إلى أن قلة تعامل المدربين مع الأفرع بالمقارنة بعلاقة الحكام والإداريين بأفرع الاتحاد، وضرورة إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المفاجئة أو الأزمات.

واتفق ذلك مع رأى "محمد الصيرفى" (٢٠٠٧م) والذي ذكر أن من عوامل نجاح إدارة الوقت تخصيص وقت للأزمات. (١٤ : ٦٦)

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "مروى محمود عزت" (١٧) التى أظهرت أنه يوجد قصور فى وضع فروض محتملة لحل المشكلات الطارئة واختبار صحتها.

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

ويتفق معه فى الرأى "عبد الناصر حمودة" (٩) إذ يذكر أن التخطيط للمستقبل مكون أساسى فى بنىان إدارة الوقت وأن التخطيط يستحق ما ينفق فيه من وقت وأن العبرة هى بضرورة تطبيق الخطط والجداول التى نتوصل إليها عن طريق التخطيط والالتزام بها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من "ويكتن" (٢٠) ودراسة "أحمد محمود عبد الدايم" (٣)، حيث اتفقت تلك الدراسات جميعاً على أن الوقت من أهم عناصر التخطيط لأى مؤسسة رياضية.

وهذا يختلف مع رأى المدرين حيث أن المدرين يجدون أن أقل المشكلات هى أن مجلس إدارة الفرع يراعى تسلسل الأهداف أثناء وضع خطة العمل وكان ذلك بنسبة ٨٧%، وأن أكثر ما يجدونه من المشكلات هو أن "يضع مجلس إدارة الفرع خطه فى صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة".

### جدول (٨)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور التنظيم (ن = ١٢٠)

| أعضاء مجلس الإدارة |         | الحكام |         | الإداريين |         | المدرين |         |
|--------------------|---------|--------|---------|-----------|---------|---------|---------|
| %                  | العبارة | %      | العبارة | %         | العبارة | %       | العبارة |
| ٥٣.٦               | ١       | ٦٦.٥   | ١       | ٧٣.٥      | ١       | ٦٠.٧    | ١       |
| ٨٠.٨               | ٢       | ٦١.٩   | ٢       | ٦٣.٤      | ٢       | ٦٢.٨    | ٢       |
| ٨٢.٤               | ٣       | ٦٢.٩   | ٣       | ٦٠.٦      | ٣       | ٥٨.٠    | ٣       |
| ٥٨.٤               | ٤       | ٦٥.٣   | ٤       | ٦١.٧      | ٤       | ٦٦.٢    | ٤       |
| ٦٣.٢               | ٥       | ٦٩.٤   | ٥       | ٦٠.٦      | ٥       | ٩٢.١    | ٥       |
| ٣٤.٤               | ٦       | ٧٨.٥   | ٦       | ٦٦.٨      | ٦       | ٦٢.٨    | ٦       |
| ٦٩.٤               | ٧       | ٦٩.٤   | ٧       | ٦٦.٨      | ٧       | ٣٣.٨    | ٧       |

|      |    |      |    |      |    |      |    |
|------|----|------|----|------|----|------|----|
| ٢٣.٢ | ٨  | ٧٨.٥ | ٨  | ٧٦.٩ | ٨  | ٨٩.٦ | ٨  |
| ٨٤.٠ | ٩  | ٨٤.٥ | ٩  | ٩٠.٤ | ٩  | ٥٤.٨ | ٩  |
| ٦٦.٤ | ١٠ | ٦٦.٢ | ١٠ | ٦٥.١ | ١٠ | ٦٠.٧ | ١٠ |
| ٥٥.٢ | ١١ | ٦٤.٨ | ١١ | ٦٦.٢ | ١١ | ٦٢.٨ | ١١ |
| ٦٣.٢ | ١٢ | ٤٢.٨ | ١٢ | ٤٧.٠ | ١٢ | ٨٩.٦ | ١٢ |

يتضح من جدول (٨) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المديرين فى عبارات محور التنظيم ما بين (٣٣.٨% : ٩٢.١%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور التنظيم ما بين (٤٧.٠% : ٩٠.٤%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع". بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور التنظيم ما بين (٤٢.٨% : ٨٤.٥%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانته
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور التنظيم ما بين (٢٣.٢% : ٨٤%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانته المختلفة".

وجد الباحثان فى محور التنظيم أنه اتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والحكام والإداريين والمديرين على أنه من أهم المشكلات التى يواجهونها بالأفرع "أن هناك وقتاً محدداً للعمل بالفرع" وجاءت فى الترتيب الأخير وقد حصلت هذه المشكلة على نسبة ٢٣.٢% لأعضاء مجلس الإدارة و ٢٨.٤% للحكام و ٢٩.٦% للإداريين و ٣٣.٨% للمديرين ويمثل ذلك عقبة كبرى أمام إدارة الوقت بشكل جيد حيث أنه مع عدم وجود وقت محدد للعمل بالفرع لا يتم الانتهاء من الأعمال وفق المواعيد المحددة لها وبذلك يتم إهدار الوقت ويؤثر ذلك على وقت المتعاملين مع الفرع من حكام وإداريين ومديرين ويؤدى إلى ضياع وقتهم فى التردد على الفرع لإنهاء هذه الأعمال وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة "أحمد عبدالفتاح" (٢) ودراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦) اللتين أظهرتا أنه لا يوجد وقت لإنهاء الأعمال المطلوبة من العاملين.

واتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والحكام على "حرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانته المختلفة" وقد حصلت على نسبة ٨٤% لأعضاء مجلس الإدارة و٨٧.٦% للحكام ويرجع حرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانته المختلفة إلى أهمية ذلك لحسن سير العمل وانتظامه وقدرة كل لجنة على تسيير أمورها وكيفية تحقيق أهدافها والوصول إليها في الوقت المناسب.

بينما اتفق كل من المدربين والإداريين على أنه "يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات" ويتفق ذلك مع دراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦) ودراسة "عمرو محمد إبراهيم" (١٢) حيث اتفقتا على ضرورة تقنين الاجتماعات والالتزام بجدول أعمال الاجتماع وحيث ذكرت أنه من الضروري إتباع الأساليب الفعالة لإدارة وقت الاجتماعات الدورية.

### جدول (٩)

الوزن النسبي والنسبة المئوية العينة بالنسبة لعبارات محور التوجيه (ن = ١٢٠)

| أعضاء مجلس الإدارة |         | الحكام |         | الإداريين |         | المدربين |         |
|--------------------|---------|--------|---------|-----------|---------|----------|---------|
| %                  | العبارة | %      | العبارة | %         | العبارة | %        | العبارة |
| ٦٨.٠               | ١       | ٤٥.٢   | ١       | ٤٧.٦      | ١       | ٥٣.٦     | ١       |
| ٦١.٦               | ٢       | ٨٠.٣   | ٢       | ٦٢.٣      | ٢       | ٨٠.٨     | ٢       |
| ٤٠.٨               | ٣       | ٦٢.٧   | ٣       | ٤٥.٩      | ٣       | ٨٢.٤     | ٣       |
| ٦١.٦               | ٤       | ٧٨.٤   | ٤       | ٦٣.٤      | ٤       | ٥٨.٤     | ٤       |
| ٤٧.٢               | ٥       | ٦٠.٩   | ٥       | ٦٢.٣      | ٥       | ٦٣.٢     | ٥       |
| ٦٦.٤               | ٦       | ٧٥.٦   | ٦       | ٣٨.٠      | ٦       | ٣٤.٤     | ٦       |
| ٨٤.٠               | ٧       | ٤٦.١   | ٧       | ٤٧.٦      | ٧       | ٦٨.٥     | ٧       |
| ٦٠.٠               | ٨       | ٦٢.٩   | ٨       | ٨٨.٢      | ٨       | ٦٢.٩     | ٨       |
| ٩٠.٤               | ٩       | ٤٧.٠   | ٩       | ٦٤.٥      | ٩       | ٤٤.٣     | ٩       |
| ٦٤.٨               | ١٠      | ٦٢.٧   | ١٠      | ٨٥.٩      | ١٠      | ٨٦.٧     | ١٠      |
| ٩٢.٠               | ١١      | ٦٢.٩   | ١١      | ٦٠.٠      | ١١      | ٦٨.٥     | ١١      |
| ٨٤.٠               | ١٢      | ٤٥.٢   | ١٢      | ٨٧.٠      | ١٢      | ٩١.٣     | ١٢      |
| ٨٤.٠               | ١٣      | ٤٦.١   | ١٣      | ٨٨.٢      | ١٣      | ٦٠.١     | ١٣      |

يتضح من جدول (٩) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين فى عبارات محور التوجيه ما بين (٣٤.٤% : ٩١.٣%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفورى وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور التوجيه ما بين (٣٨% ، ٨٨.٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلى الهدف فى الوقت المحدد" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "للاتصال داخل الفرع دور حيوى فى تسهيل أداء الفرد لعمله".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور التوجيه ما بين (٤٥.٢% ، ٨٠.٣%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يمتاز أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على المبادرة للوصول إلى الهدف فى الوقت المحدد"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "للاتصال داخل الفرع دور حيوى فى تسهيل أداء الفرد لعمله".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور التوجيه ما بين (٦٠.٠% : ٩٢.٠%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفورى وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف فى الوقت المطلوب".

### جدول (١٠)

الوزن النسبى والنسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور الرقابة (ن=

١٢٠)

| أعضاء مجلس الإدارة |      | الحكام  |      | الإداريين |      | المدربين |      |
|--------------------|------|---------|------|-----------|------|----------|------|
| العبارة            | %    | العبارة | %    | العبارة   | %    | العبارة  | %    |
| ١                  | ٤٢.٤ | ١       | ٨٨.٧ | ١         | ٤٧.٦ | ١        | ٦٨.٠ |
| ٢                  | ٦٤.٨ | ٢       | ٦٤.٦ | ٢         | ٤٨.٢ | ٢        | ٤٨.٥ |
| ٣                  | ٧١.٢ | ٣       | ٣٨.٧ | ٣         | ٦٢.٣ | ٣        | ٦١.٣ |
| ٤                  | ٩٢.٠ | ٤       | ٣٧.٩ | ٤         | ٦٣.٤ | ٤        | ٦٣.١ |
| ٥                  | ٦٤.٨ | ٥       | ٦٢.٤ | ٥         | ٤٥.٩ | ٥        | ٩٤.٠ |
| ٦                  | ٤٢.٤ | ٦       | ٧١.٢ | ٦         | ٤٣.٧ | ٦        | ٦٦.٤ |



|      |    |      |    |      |    |      |    |
|------|----|------|----|------|----|------|----|
| ٤٤.٠ | ٧  | ٤٨.٢ | ٧  | ٦٣.٤ | ٧  | ٦٨.٠ | ٧  |
| ٦٨.٠ | ٨  | ٤٤.٥ | ٨  | ٤٥.٤ | ٨  | ٦٥.٣ | ٨  |
| ٦٩.٦ | ٩  | ٦١.٤ | ٩  | ٦١.١ | ٩  | ٤٩.٧ | ٩  |
| ٤٥.٦ | ١٠ | ٦٢.٩ | ١٠ | ٦٢.٨ | ١٠ | ٤٢.٥ | ١٠ |
| ٤٠.٨ | ١١ | ٨٨.٧ | ١١ | ٧٩.٧ | ١١ | ٦٢.٧ | ١١ |
| ٧٢.٨ | ١٢ | ٦٤.٦ | ١٢ | ٦٦.٨ | ١٢ | ٧٠.٨ | ١٢ |
| ٤٧.٢ | ١٣ | ٤٤.٥ | ١٣ | ٤٥.٤ | ١٣ | ٣٧.١ | ١٣ |
| ٦٨.٠ | ١٤ | ٦١.٤ | ١٤ | ٦١.١ | ١٤ | ٣٤.٠ | ١٤ |

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين فى عبارات محور الرقابة ما بين (٤٢.٥% : ٩٤%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات فى أسرع وقت" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "هناك ضعف فى الرقابة الإدارية على أداء الأفرع".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور الرقابة ما بين (٤٣.٧% ، ٧٩.٧%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف فى الوقت المحدد" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "هناك ضعف فى الرقابة الإدارية على أداء الأفرع".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور الرقابة ما بين (٣٧.٩% ، ٨٨.٧%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "هناك ضعف فى الرقابة الإدارية على أداء الأفرع".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور الرقابة ما بين (٤٠.٨% : ٩٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات فى أسرع وقت"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "هناك ضعف فى الرقابة الإدارية على أداء الأفرع".

وبدراسة الجداول من (٧) إلى (١٠) وجد الباحث فى محور التوجيه أنه اتفق كل من الحكام والإداريين على أنه من أكبر المشكلات فى الواقع الفعلى لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد هى

"عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة على المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد" وقد حصلت على نسبة ٤٥.٢% للحكام و٣٨% للإداريين،

واتفق كذلك كل من الحكام والإداريين على أن "الاتصال داخل الفرع له دور حيوى فى تسهيل أداء الفرد لعمله" وقد حصلت على نسبة ٨٠.٣% بالنسبة للحكام و٨٨.٢% بالنسبة للإداريين، وهذا ما يؤكد "سيد الهوارى" (٢٠٠٠م) الذى يذكر أن للاتصال دوراً مهماً وحيوياً يلعبه فى الإدارة الحديثة واختلال عملية الاتصال تؤدي إلى إدارة سيئة وبالتالي ضياع الوقت ويتفق معه فى رأى "محمد الصيرفى" (٢٠٠٧م) إذ يذكر أن الوقت وسيلة مهمة من وسائل الاتصال وأن من سبل مواجهة مضيعات الوقت وجود نظم سليمة للاتصالات. (١٤ : ٨٨)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "مروى محمود عزت" (١٧) ودراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦) حيث أكدت تلك الدراسات جميعها على أهمية الاتصال ودوره فى إدارة الوقت بشكل جيد وضرورة تنميته.

واتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدرين على أنه من أكبر مشكلات الواقع الفعلى لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد "عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة اللجان المختلفة بالتوجيه الفورى وتصحيح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة" بنسبة ٤٠.٨% للأعضاء و٣٦.٧% للمدرين ويؤكد ذلك كل من "ويل اميرسون" (٢٠٠١م)، فقد ذكر أن التوجيه من عناصر الإدارة والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين أثناء تفقدهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من "مروى محمود عزت" (١٧) ودراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦).

بينما جاءت فى المقدمة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة عبارة "التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التى تؤدي إلى تحقيق الأهداف فى الوقت المحدد" وقد حصلت على نسبة ٩٢%، ويعزى ذلك إلى قدرة التوجيه على مساعدة الأفراد فى تنفيذ الأعمال المخطط لها مسبقاً بدرجة جيدة وأن يكون تنفيذ هذه الأعمال مرتبطاً بالوقت المحدد لها والتوجيه يساعد على رسم الخطط السليمة لما للتوجيه من قدرة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء فور وقوعها وبذلك يعمل التوجيه على تحقيق هذه النتيجة والتى تتفق معها دراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦).

بينما جاءت فى المقدمة بالنسبة للمدرين عبارة "يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك" وقد حصلت على نسبة ٩١.٣%. وتتفق هذه العبارة مع ما ذكره "محمد الصيرفى" (٢٠٠٧م) من أن الهدف من الاجتماع هو (وضع خطة- بناء تعاون- تداول معلومات- حل مشاكل- اتخاذ قرار- الحصول على دعم أو تأييد) ويتفق معه فى رأى "عبد

الناصر حمودة" (٤٢) إذ يذكر أن يتم عقد الاجتماعات وقبل ذلك يتم التفكير في جدوى الاجتماع. (٩: ١٣٩) (١٤: ٥٩)

### جدول (١١)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ١٢٠)

| أعضاء مجلس الإدارة |         | الحكام |         | الإداريين |         | المدرسين |         |
|--------------------|---------|--------|---------|-----------|---------|----------|---------|
| %                  | العبارة | %      | العبارة | %         | العبارة | %        | العبارة |
| ٤٤.٠               | ١       | ٤٥.٢   | ١       | ٦٦.٠      | ١       | ٦٦.٢     | ١       |
| ٦٤.٨               | ٢       | ٨٠.٣   | ٢       | ٤٩.٩      | ٢       | ٣١.٨     | ٢       |
| ٦٠.٠               | ٣       | ٦٢.٧   | ٣       | ٤٠.٩      | ٣       | ٤٤.٨     | ٣       |
| ٤٥.٦               | ٤       | ٧٨.٤   | ٤       | ٤٧.٣      | ٤       | ٣٣.٩     | ٤       |
| ٤٤.٠               | ٥       | ٦٠.٩   | ٥       | ٦٦.٠      | ٥       | ٦٧.٣     | ٥       |
| ٤٠.٨               | ٦       | ٧٥.٦   | ٦       | ٦٤.٣      | ٦       | ٦٥.١     | ٦       |
| ٦٨.٠               | ٧       | ٤٧.٦   | ٧       | ٤٧.٦      | ٧       | ٦٦.٢     | ٧       |
| ٤٤.٠               | ٨       | ٦٤.٣   | ٨       | ٨٨.٢      | ٨       | ٤٧.٦     | ٨       |
| ٧٤.٨               | ٩       | ٦٦.٠   | ٩       | ٦٤.٥      | ٩       | ٦١.٧     | ٩       |
| ٦٠.٠               | ١٠      | ٤٩.٩   | ١٠      | ٨٥.٩      | ١٠      | ٤٩.٩     | ١٠      |
| ٤٥.٦               | ١١      | ٤٦.١   | ١١      | ٨٨.٢      | ١١      | ٤٧.٦     | ١١      |

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدرسين في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين (٣١.٨%):  
٦٦.٢% حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة في أثناء الأزمات في الوقت المناسب" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة "يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيداً عن المصالح الشخصية".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين (٤٠.٩%،  
٨٨.٢% حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تراعى الامكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة "يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين (٤٥.٢%،  
٨٠.٣% حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب"، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة "يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب".

- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور اتخاذ القرار ما بين (٤٠.٨% : ٧٤.٤%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة فى أثناء الأزمات فى الوقت المناسب"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يصدر مجلس الإدارة قرارته بصورة نهائية اختصاراً للوقت".

وجد الباحثان فى محور الرقابة أنه اتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدرين على أنه من أكبر المشكلات فى إدارة الوقت داخل الأفرع ما أشارت إليه عبارة "تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات فى أسرع وقت" وقد حصلت على نسبة ٤٠.٨% لأعضاء مجلس الإدارة و ٣٤% للمدرين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الرقابة لا بد وأن تتم بالأفرع بشكل صحيح يؤدي إلى تحقيق الهدف منها وأكد ذلك على السلمى حيث ذكر أن الرقابة هى إظهار نقاط الضعف والأخطاء فى التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها فى الوقت المناسب ويتفق معهم فى رأى زينج ليمس الذى يذكر عدم قدرة النظام الرقابى الموضوع على الكشف عن الانحرافات يؤدي إلى إهدار الوقت. (٢٣ : ٨١)

واتفق كذلك أعضاء مجلس الإدارة والمدرين والحكام والإداريون على أن "هناك ضعف فى الرقابة الإدارية على أداء الأفرع" وقد حصلت على نسبة ٩٢% لأعضاء مجلس الإدارة و ٩٤% للمدرين و ٨٨.٧% للحكام و ٧٩.٧% للإدارين، ويعزى ذلك إلى اتفاق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدرين والحكام والإدارين على أن هناك ضعفاً فى الرقابة الإدارية على أداء الأفرع إلى عدم التزام الأفرع بما يضعه الاتحاد من أهداف وكذلك عدم الالتزام بالتوقيتات الزمنية المحددة لإنجاز المهام الموكلة إلى الأفرع.

ويرى الحكام أن من أهم المشكلات فى محور الرقابة هى أن "يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت" وقد حصلت هذه العبارة على نسبة ٣٧.٩% ويرجع الباحث رأى الحكام بضرورة أن يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال مرتبطة بالوقت إلى أن ذلك من أهم جوانب الرقابة التى تساعد على تحقيق الأهداف وفى أسرع وقت وبأقل تكلفة، وهذا ما يؤكد "محمد الصيرفى" (٢٠٠٧م) الذى يذكر أن الهدف لا بد وأن يكون قابلاً للقياس الكمي وكذلك تحديد المعايير التى على أساسها يتم تحقيق الهدف ولا بد أن يكون هناك رقابة ومتابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط. (٤٨ : ١٤)

ويؤكد ذلك "ديفيد راكون David. D. Recon" الذى يذكر أن عدم موضوعية خطة الرقابة يؤدي إلى إهدار الوقت وتؤثر سلباً على تحقيق الأهداف، وأن ارتباط الرقابة بالأهداف

يؤدى إلى ارتباطها بالوقت وقد تؤثر فيه سلباً مع عدم وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والإنجاز وكذلك عدم موضوعية خطة الرقابة. (٢٢: ٧٠)

أما الإداريون فيرون من أهم المشكلات فى محور الرقابة أن يكون "لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف فى الوقت المحدد" ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأفرع ليس لديها خطة رقابية تتابع تنفيذ الأهداف بحسب الخطة الموضوعية ولا بد من وجود خطة رقابية واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف فى الوقت المحدد.

ويؤكد ذلك "سيد الهوارى، مروى محمود عزت" (١٧) اللذان يريان ضرورة وضع خطة رقابية واضحة ومفهومة وأن يوضع للرقابة برنامج زمنى خاص يتلاءم مع تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة وأن الهدف من الرقابة هو إظهار نقاط الضعف والقوة فى التنفيذ بقصد معالجة الأخطاء ومنع تكرارها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "فيكتور Vicor" (٢١) الذى يؤكد على وضع برامج للرقابة وتنفيذ العمليات الإدارية محددة الوقت مسبقاً مما يؤدى إلى تحقيق الأهداف فى الوقت المحدد.

وجد الباحثان فى محور اتخاذ القرار أنه اتفق كل من المدربين وأعضاء مجلس الإدارة على أن من أهم المشكلات فى محور اتخاذ القرار ما تنطوى عليه عبارة "يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات فى الوقت المناسب" وقد حصلت على نسبة ٣٣.٩% للمدربين و٤٠.٨% لأعضاء مجلس الإدارة فمجلس إدارة الفرع لا يتخذ قرارات مناسبة أثناء الأزمات فى الوقت المناسب مما يؤثر ذلك على هذه المشكلات وبالتالي يؤدى ذلك إلى إهدار الوقت وعدم الوصول إلى الحلول المناسبة أثناء الأزمات وكذلك عدم تحقيق أهداف الفرع.

ويعزو الباحثان رأى أعضاء مجلس الإدارة والمدربين إلى أن مجلس الإدارة هو المنوط به اتخاذ القرارات وأن المدربين هم الفئة الأكثر تأثراً باتخاذ القرارات فى هذه المواقف وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "مروى محمود عزت" (١٧) أنه لا بد وأن يتخذ القرار فى الوقت المناسب لأن القرارات ما هى إلا وسيلة لوضع التكتيك الإدارى موضع التنفيذ ولا بد من اتخاذ القرارات السليمة فى التوقيت المناسب أثناء الأزمات.

ويرى الحكام أن من أهم المشكلات فى محور اتخاذ القرار هى "القرارات التى تتخذ ولا تحقق أهداف الخطة فى الوقت المناسب" وقد حصلت على نسبة ٤٠.٩% ويتفق رأى الحكام مع رأى أعضاء مجلس الإدارة والمدربين من حيث عدم القدرة على اتخاذ القرار الذى يؤدى إلى الوصول إلى أهداف الفرع وتحقيق أهداف الاتحاد فى الوقت المناسب عدم قدرة الفرع على اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب والتى تحقق أهداف الخطة ينطوى ذلك على عدم قدرة الفرع على

اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء الأزمات والقرارات التي تتخذ لا تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب

ويرى الإداريون أن من أهم المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تتمثل في عبارة "لا تراعى الإمكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار" وقد حصلت على نسبة ٣١.٨% فيرى الإداريون أنه لا يتم مراعاة الامكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرارات ويرى الباحثان أن ذلك يؤدي إلى إهدار الوقت وعدم الاستفادة منه الاستفادة المثلى وضياعه في كيفية التغلب على المشكلات التي تنشأ من عدم توافر الامكانيات، وعدم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرار من قبل المنوط بهم ذلك يؤدي بهم إلى عدم الوصول إلى أهداف الفرع في الوقت المحدد لأن ذلك لا يتحقق إلا باتخاذ القرارات الصحيحة في التوقيت المناسب لها. ويؤكد "احمد محمد محمود عبد الدايم" أن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة ومن عناصر الإدارة اتخاذ القرار. (٥ :٣)

ويرى أعضاء مجلس الإدارة أن من أكثر المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تتمثل في عبارة "يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت" وقد حصلت هذه العبارة على نسبة ٧٤.٤% ومع أن مجلس الإدارة يرى أنه لا يتم اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب إلا أنهم يرون أن مجلس الإدارة يصدر قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه لا بد وأن يكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات لتغيير الظروف المحيطة وكذلك التغيير الذي يطرأ على أهداف الاتحاد وكذلك الفروع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "مروى محمود عزت" (١٧) إذ توصي بإصدار القرارات بصورة لا تعطى فرصة للمناقشة ويؤكد ذلك "روبرت وليام" (٢٠٠٠م) الذي يذكر أن التردد في اتخاذ القرار له أسباب عديدة تؤثر في ضياع الوقت. (١٩ :٢٢)

ويرى المدربون أن من أكبر المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تتمثل في عبارة "يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيداً عن المصالح الشخصية" وقد حصلت على نسبة ٧٠.٧%. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن اتخاذ القرارات يتأثر بالمصالح الشخصية وفي التوقيت غير المناسب لا يخدم مصلحة العمل ولا يساعد على الوصول إلى الأهداف وهذا يتفق مع دراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦) إذ يرى أنه لا بد من عدم تداخل الأهواء الشخصية في نقل العاملين أو إسناد المناصب كما أن تداخل المصالح الشخصية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتخاذها بما لا يخدم مصلحة العمل ولا يحقق أهداف المنظمة ويؤدي بالتالي إلى إهدار الوقت.

ويرى الحكام أن أهم المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تمثلت في عبارة "يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب" وقد حصلت على نسبة ٦٦%، ويرى الحكام أن اتخاذ القرارات الواضحة والمحددة في الوقت المناسب ضروري لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام في أحسن صورة وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة.

ويرى الإداريون أن أكبر المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تمثلت في عبارة "يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة" وقد حصلت على نسبة ٦٧.٣%، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه لا بد وأن يكون جميع العاملين والمتعاملين مع الفرع على دراية كاملة بكل ما يتعلق بالنشاط وبذلك تتضح أهمية إعلان جميع قرارات مجلس الإدارة وتعميم ذلك على من لهم صلة لفرع الاتحاد وذلك لكي يعمل الجميع على تحقيق أهداف الاتحاد بصورة متكاملة.

ب- للإجابة على التساؤل الثانى عن "ما أفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع؟

### جدول (١٢)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب (ن = ١٢٠)

| م | العبارة   | المدربين | الاداريين | المكاه | أعضاء مجلس الإدارة |
|---|---|----------|-----------|--------|--------------------|
| ١ | يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب امكانياتهم.                                       | ٧٦.٧     | ٧٧.٥      | ٧٦.٥   | ٧٤.٤               |
| ٢ | يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأى أعضاء مجلس الإدارة.   | ٩٠.٧     | ٧٥.٢      | ٧٨.٠   | ٦٦.٤               |
| ٣ | يؤدى نظام التعيين فى مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب فى المكان المناسب. | ٤٧.١     | ٥٤.٤      | ٤٩.٤   | ٥٨.٤               |
| ٤ | تتدخل الأهواء الشخصية فى إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة.                      | ٩٥.٧     | ٦٦.٨      | ٨٧.٥   | ٧٩.٢               |
| ٥ | يتم إسناد المناصب فى الفرع حسب الأقدمية.  | ٩٢.٤     | ٧٤.١      | ٨٠.٩   | ٧٧.٦               |

يتضح من جدول (١٢) ما يلى :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين فى عبارات محور وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ما بين (٤٧.١% : ٩٥.٧%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة يؤدى نظام التعيين فى مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب فى المكان المناسب" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "تتدخل الأهواء الشخصية فى إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة".

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ما بين (٥٤.٤% ، ٧٧.٥%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يؤدى نظام التعيين فى مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب فى المكان المناسب" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم".



- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ما بين (٤٩.٤%، ٨٧.٥%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يؤدى نظام التعيين فى مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب فى المكان المناسب"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "تتدخل الأهواء الشخصية فى إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ما بين (٥٨.٤% : ٧٩.٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يؤدى نظام التعيين فى مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب فى المكان المناسب" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "تتدخل الأهواء الشخصية فى إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة".

### جدول (١٣)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض (ن = ١٢٠)

| م | العبارة   | المدربين | الاداريين | الحكام | أعضاء مجلس الإدارة |
|---|---|----------|-----------|--------|--------------------|
| ١ | يسند رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعالمين معهم.           | ٩١.٢     | ٨٢.٥      | ٧٥.٥   | ٨٢.٤               |
| ٢ | يتاح لأعضاء مجلس الإدارة واللجان استخدام السلطة المخولة لهم.              | ٨١.٨     | ٨٢.٠      | ٧٦.٨   | ٨٥.٦               |
| ٣ | يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل. | ٩٤.٧     | ٧٨.٠      | ٨٢.٨   | ٩٢.٠               |
| ٤ | عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة فى المرؤوسين                             | ٦٦.٩     | ٦٤.٥      | ٦٣.٦   | ٦٤.٨               |
| ٥ | يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرؤوسين.                            | ٨٢.٥     | ٩١.٥      | ٧٧.٠   | ٨٤.٠               |
| ٦ | يتم التفويض حفاظاً على وقت العمل.   | ٨٥.٠     | ٨٠.٨      | ٧٥.٨   | ٩٦.٨               |

يتضح من جدول (١٣) ما يلى :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين فى عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٦.٩% : ٩٤.٧%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة فى المرؤوسين" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل".

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٤.٥%)، (٩١.٥%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة فى المرؤوسين" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرؤوسين".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٣.٣%)، (٨٢.٨%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة فى المرؤوسين"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٤.٨% : ٩٦.٨%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة فى المرؤوسين" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم التفويض حفاظاً على وقت العمل".

#### جدول (١٤)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان (ن = ١٢٠)

| م | العبارات   | المدرسين | الإداريين | الحكام | أعضاء مجلس الإدارة |
|---|--|----------|-----------|--------|--------------------|
| ١ | يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان.                                    | ٧٨.٧     | ٧٥.٢      | ٨٥.٢   | ٨٤.٠               |
| ٢ | تعقد الاجتماعات فى الفرع بكثرة وفى أى وقت لمجلس الإدارة واللجان.                                     | ٦٣.٨     | ٦٣.٩      | ٦٦.٥   | ٧١.٢               |
| ٣ | يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة.   | ٨٣.٣     | ٨٧.٠      | ٧٦.٠   | ٨٥.٦               |
| ٤ | أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث فى موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع. | ٤٦.١     | ٦٩.٦      | ٤٥.٦   | ٤٧.٢               |
| ٥ | تعقد الاجتماعات بانتظام وفى الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان.                                      | ٨١.٦     | ٧٩.٢      | ٧٩.٧   | ٨٢.٤               |

يتضح من جدول (١٤) ما يلى :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدرسين فى عبارات محور حضور اللجان ما بين (٤٦.١%) : (٨٣.٣%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول

الأعمال والتحدث فى موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة".

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور حضور اللجان ما بين (٦٣.٩%)، (٨٧%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "تعقد الاجتماعات فى الفرع بكثرة وفى أى وقت لمجلس الإدارة واللجان" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة".

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور حضور اللجان ما بين (٤٥.٦%)، (٨٥.٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث فى موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان".

- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور حضور اللجان ما بين (٤٧.٢% : ٨٥.٦%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث فى موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة".

## جدول (١٥)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل (ن = ١٢٠)

| م | العبارة  | المدرسين | الاداريين | الحكام | أعضاء مجلس الإدارة |
|---|--|----------|-----------|--------|--------------------|
| ١ | تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها.   | ٧٩.٣     | ٧٨.٠      | ٨٣.٩   | ٨٢.٤               |
| ٢ | الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني. | ٨١.٠     | ٨٠.٣      | ٧٨.٤   | ٨٠.٨               |
| ٣ | وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح.                | ٨٢.٥     | ٨٢.٠      | ٨١.٥   | ٧٧.٦               |
| ٤ | يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية.   | ٨٧.٩     | ٧٤.٦      | ٨٣.٢   | ٩٥.٢               |
| ٥ | تحقيق الأهداف (طويلة- قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم.   | ٨٩.٦     | ٧٩.٢      | ٨٦.٤   | ٩٠.٤               |
| ٦ | يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف.  | ٩٥.٩     | ٩٠.٤      | ٧٩.٤   | ٨٥.٦               |
| ٧ | تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل.                      | ٩٣.٣     | ٨٨.٢      | ٨٠.٤   | ٧٩.٢               |

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدرسين في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٩.٣%) : (٩٥.٩%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة "يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف".

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٤.٦%)، ٩٠.٣%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمنى لبلوغ هذه الأهداف".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٨.٤%)، ٨٦.٤%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "الأهداف الواضحة التى يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمنى"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "تحقيق الأهداف (طويلة- قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٧.٦% : ٩٥.٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "وضع الأهداف وتحقيقها فى التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية".

### جدول (١٦)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ١٢٠)

| م | العبارة  | المدرسين | الإداريين | الحكام | أعضاء مجلس الإدارة |
|---|--|----------|-----------|--------|--------------------|
| ١ | يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة فى تنفيذه.  | ٨٤.١     | ٨٨.٢      | ٨٠.٤   | ٨٢.٤               |
| ٢ | يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من انجاز أهدافه فى الوقت المحدد.                         | ٨٠.٩     | ٧٦.٩      | ٨٣.٩   | ٩٦.٨               |
| ٣ | يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته.                                      | ٩١.٣     | ٨٧.٦      | ٨٢.٥   | ٨٠.٨               |
| ٤ | يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمنى معين.          | ٩٧.٥     | ٨٤.٨      | ٨٢.٨   | ٨٤.٠               |
| ٥ | يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار فى ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد. | ٦٧.٩     | ٦٧.٩      | ٧٠.٦   | ٧١.٢               |
| ٦ | يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام).  | ٨٤.٣     | ٨٤.٢      | ٨١.١   | ٨٧.٢               |

يتضح من جدول (١٦) ما يلى :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المديرين فى عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٦٧.٩%):  
٩٧.٥%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار فى ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمان محدد" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمنى معين".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٦٧.٩%،  
٨٨.٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار فى ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمان محدد" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة فى تنفيذه".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٧٠.٦%،  
٨٣.٩%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة " يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار فى ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمان محدد"، بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه فى الوقت المحدد".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٧١.٢% : ٩٦.٨%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة " يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار فى ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمان محدد " بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة " يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه فى الوقت المحدد".

## جدول (١٧)

النسبة المئوية والترتيب لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ١٢٠)

| م | العبارة  | المدربين | الاداريين | الحكام | أعضاء مجلس الإدارة |
|---|--|----------|-----------|--------|--------------------|
| ١ | عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقتاً للإعداد ووقتاً للإنتاج والتنفيذ ووقتاً للإبداع.                          | ٨٠.١     | ٨٠.٣      | ٨٠.٤   | ٨٤.٠               |
| ٢ | تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض.  | ٨٩.٦     | ٧٨.٦      | ٧٩.٩   | ٨٥.٦               |
| ٣ | يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام [الإعداد- الإنتاج والتنفيذ- الإبداع]). | ٨٢.٧     | ٨٦.٥      | ٨١.٣   | ٧٧.٦               |
| ٤ | تخصيص أوقات العمل إلى المهام السابقة وهى الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت.           | ٨٧.٩     | ٧٨.٠      | ٨١.١   | ٨٨.٨               |
| ٥ | تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعية.   | ٩٣.٥     | ٧٧.٥      | ٨٣.٣   | ٩٢.٠               |
| ٦ | يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام).  | ٨٤.٣     | ٨٤.٢      | ٨١.١   | ٨٧.٢               |

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين فى عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٨٠.١% : ٩٣.٥%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقت للإعداد ووقت للإنتاج والتنفيذ ووقت للإبداع" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعية".
- تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين فى عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٧٧.٥% : ٨٧%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعية" بينما جاءت فى الترتيب

الأول عبارة "تخصيص أوقات العمل إلى المهام السابقة وهى الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت".

- ترواحت النسبة المئوية لآراء الحكام فى عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٧٩.٩% : ٨٣.٣%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة".

- ترواحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة فى عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٧٧.٦% : ٩٢%) حيث جاءت فى الترتيب الأخير عبارة "يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام [الإعداد- الإنتاج والتنفيذ- الإبداع])" بينما جاءت فى الترتيب الأول عبارة "تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة".

ب- إجابة التساؤل الثانى (ما أكثر الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصرى للكرة الطائرة ب. ج. م. ع؟

وجد الباحثان فى محور وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب أن المدرسين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة اتفقوا على أنه من أفضل الأساليب محور وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.

وجاء فى الترتيب الأول عبارة "تتدخل الأهواء الشخصية فى إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة" بنسبة ٩٥.٨% للحكام و ٧٩.٢% لأعضاء مجلس الإدارة، وجاء فى الترتيب الثانى عبارة "يتم إسناد المناصب فى الفرع حسب الأقدمية" بنسبة ٩٢.٤% للمدرسين و ٨٠.٩% للحكام و ٧٧.٦% لأعضاء مجلس الإدارة.

ويؤكد ذلك "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦) الذى يذكر أن نظام العمل داخل المديرية قد أثبت أن التعيين فى المناصب لا يتم وفق المعايير والقواعد المتبعة بل تتدخل الأهواء الشخصية فى نقل أو إسناد المناصب المهمة.

ويعزو الباحثان الارتباط بين العبارة الأولى والعبارة الثانية إلى أنه لا بد من إسناد المناصب إلى الأشخاص الأكثر كفاءة فى العمل والذين لديهم قدرة على الإنتاج والابتكار والتجديد ولديهم علم وفن إدارة الآخرين وليس إسناد المناصب إلى الأشخاص حسب الأقدمية، ولا بد من البعد عن الأهواء الشخصية واعتبار مصلحة العمل فوق كل الاعتبارات والعلاقات



الشخصية وكذلك ضرورة مراعاة إسناد المناصب إلى الأشخاص وفق مؤهلاتهم وخبراتهم ومدى إجادتهم للعمل وقدرتهم على الإنتاج في هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى ضرورة عدم تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب وكذلك إسناد المناصب حسب الكفاءة وليست الأقدمية، ويختلف الإداريون مع كل من المتدربين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة حيث أن يأتي في الترتيب الأول عبارة "يتم إسناد الأعمال إلى الأشخاص" بحسب إمكانياتهم بنسبة ٧٧.٥% وفي الترتيب الثاني "يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأى أعضاء مجلس الإدارة" بنسبة ٧٥.٢% وذلك من وجهة نظر الإداريين.

وإسناد المناصب إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم من أفضل أساليب إدارة الوقت حيث أن الأشخاص يختلفون من حيث إمكانياتهم، وأن هذه الإمكانيات (العوامل الشخصية) قد تكون من مضيعات ووجد الباحثان في محور حدود التفويض أن المدربين والحكام يرون أنه من أفضل الأساليب في محور حدود التفويض ما أنطوت عليه عبارة "يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل" وقد حصلت على نسبة ٩٤.٧% وجاءت في الترتيب الأول.

ويرى الإداريون أنه من أفضل الأساليب في محور حدود التفويض ما اشتملت عليه عبارة "يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرؤوسين" وقد حصلت على نسبة ٩١.٥% وجاءت في الترتيب الأول.

ويرى أعضاء مجلس الإدارة أنه من أفضل الأساليب في محور حدود التفويض ما حوته عبارة "يتم التفويض حفاظاً على وقت العمل" وقد حصلت على نسبة ٩٦.٨% وجاءت في الترتيب الأول.

ويرى الباحثان أن إطلاع جميع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان بالأفرع على كافة تفاصيل العمل وطبيعة العمل وإجراءاته وكيفية سير وإنهاء هذه الإجراءات هو من أهم خطوات تفويض السلطة، وأن ما سبق هو أساس تفويض السلطة داخل مجلس الإدارة واللجان المختلفة وهو الخطوة الأولى في إنجاح عملية التفويض لأن التعرف على كافة التفاصيل يتيح لمن فوضت له السلطة إصدار الأوامر وإنهاء الأعمال وهو على علم بكافة تفاصيل العمل.

ويؤكد ذلك "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦) حيث يذكر أن ٧٢% من المديرين لا يثقون بالعاملين نظراً لقلّة الخبرة أو عدم إرادتهم تحميل المسؤولية للعاملين، وبالتالي لا يتم إسناد أى مهام لهم

ويؤكد ذلك "عمرو محمد إبراهيم" (١٤) (٢٠٠٥م) حيث يذكر أن المدربين شديدي الحرص على عدم إعطاء مسئولياتهم إلى الآخرين وأن نقص الخبرة وضغوط العمل لدى العاملين يؤثر على إعطاء مديري حمام السباحة المسئولية للعاملين معه، كما يذكر أن الاستخدام الأمثل لحدود التفويض يؤدي إلى استثمار جيد للوقت لمدير الحمام ويوجد وقتاً يستطيع من خلاله إدارة حمام السباحة بصورة جيدة، ويتفق ذلك مع رأى "عبد الناصر حمودة" (٩) حيث يذكر أن تفويض تنفيذ المهام إلى الآخرين هو أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية طالما أردنا لها أن تتسم بالكفاءة والفاعلية ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة أجريت على ٥٠٠ مدير في ١٤ دولة أسفرت عن ما يزيد عن ٥٠ عنصراً من مضيعات الوقت وكأن من ضمنها المركزية وعدم التفويض.

ويعزى الباحثان ذلك أن عدم قدرة المدير على مباشرة جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة بنفس الكفاءة وكذلك عدم القدرة على متابعة هذه الأعمال وإنجازها بنفس الكفاءة ولذلك لابد من تفويض بعض السلطات والمسئوليات إلى المرؤوسين لإنجاز المهام.

واتفق كل من المدربين والإداريين على ضرورة أن "يسند رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم" وجاءت في الترتيب الثاني بنسبة ٩١.٢%، ٨٢.٥%، بالترتيب.

وجد الباحثان في محور حضور اللجان أنه اتفق كل من المدربين والإداريين وأعضاء مجلس الإدارة على أن من أفضل أساليب محور حضور اللجان عبارة "يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة" وجاءت في الترتيب الأول بنسبة ٨٣.٣% للمدربين و ٨٧.٠% للإداريين و ٨٥.٦% لأعضاء مجلس الإدارة.

وجاءت عبارة "تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان" في الترتيب الثاني بنسبة ٨١.٦% للمدربين و ٧٩.٣% للإداريين و ٧٩.٨% للحكام. ويعزى اتفاق العينة على ضرورة أن يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة إلى أهمية هذا الإجراء في تنفيذ المشروعات التي يقوم بها الفرع وأن يقوم مجلس الإدارة بعد اعتماد الأعمال بتحديد خطوات وطرق تنفيذ هذه المشروعات وأن يتم وضع توقيتات زمنية معينة لكل إجراء يتم اتخاذه من قبل مجلس الإدارة.

أن ما سبق له تأثير كبير على إدارة الوقت بشكل جيد فإن ذلك يساعد مجلس إدارة الفرع على تحقيق أهدافه وأهداف الاتحاد وذلك ضمن خطة زمنية محددة وواضحة المعالم. وأن اعتماد

الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة يعطيها صيغة القرار واجب التنفيذ وبذلك يتم تنفيذ هذه الأعمال وما يتعلق بها من توقيتات زمنية تضمن تنفيذها بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.

وإجماع العينة على عقد الاجتماعات في الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان يوضح أهمية الالتزام بمواعيد هذه الاجتماعات لما لها من قدرة على تسيير أعمال الفرع لأنه توجد أعمال كثيرة تكون في انتظار عقد هذه الاجتماعات ليتخذ فيها مجلس الإدارة واللجان المختلفة قرار وأن عدم انتظام عقد هذه الاجتماعات في الأوقات المحددة سابقاً يشعر المتعاملين مع الأفرع بالإحباط وعدم احترام القائمين على اتخاذ هذه القرارات للوقت وأهميته بالنسبة للمتعاملين مع الفرع ولما لذلك من تأثير على بدء المشروعات في التوقيتات الزمنية المحددة وكذلك التأخير في إنهاء الأعمال يكون نتيجة لعدم عقد الاجتماعات في موعدها المحدد.

ويذكر "ناصر العديلي" (١٩٩٤م) أن هناك عدة مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت منها عقد الاجتماعات في وقتها وتحديد موعد البدء والانتهاج منها وتقييم نتائج الاجتماع. (١٨: ٧٧) وجد الباحثان في محور تقسيم الأهداف أن المدربين والإداريين اتفقا على أن أهم الأساليب لمحور تقسيم الأهداف عبارة "أن يتم تقسيم الأهداف لوضع البرامج الزمنية لبلوغ هذه الأهداف" وجاءت في الترتيب الأول بنسبة ٩٥.٩% للمدربين و ٩٠.٤% للإداريين.

وعبارة "تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل" وجاءت في الترتيب الثاني بنسبة ٩٣.٣% للمدربين و ٨٨.٢% للإداريين.

ويؤكد ذلك "محمد الصيرفي" (٢٠٠٧م) عندما يذكر أن هناك ٥ أساليب أساسية لإدارة الوقت بفاعلية ومنها:

- ١- وضع الأهداف وتحديد الأولويات.
- ٢- إعداد قائمة يومية بما ينبغي عمله.
- ٣- البدء بالمهام ذات الأولوية القصوى وتأجيل المهام ذات الأولوية الدنيا.

أن تحقيق الأهداف قصيرة الأجل يشعر القائمين على العمل بالرضا ويمثل ذلك دافعاً لهم لإنجاز وتحقيق الأهداف طويلة الأجل. (١٤: ٥٧)

وجاءت عبارة "تحقيق الأهداف (طويلة وقصيرة) حسب الخطة الزمنية دليل التقدم" في الترتيب الأول بالنسبة للحكام بنسبة ٨٦.٤% وجاءت في الترتيب الثاني بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٨٢.٤%.

وجاءت عبارة "يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية" فى الترتيب الأول بالنسبة لمجلس الإدارة بنسبة ٩٥.٣%.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التقدم يقاس فى أى مؤسسة رياضية أو غير رياضية بمقياس واحد أو مقياس واحد إلا وهو تحقيق الأهداف الموضوعه من قبل مجالس الإدارة لكل مؤسسة سواء كانت هذه الأهداف (طويلة أو قصيرة) وذلك حسب الخطة الزمنية الموضوعه وأن تحقيق هذه الأهداف بحسب التوقيتات الزمنية الموضوعه مع الالتزام بهذه التوقيتات هو من أهم الأساليب لإدارة الوقت بشكل جيد.

أن تقسيم أهداف المجلس إلى خطط أسبوعية وشهرية والرقابة على تنفيذ هذه الخطط وفق الجدول الزمنى الموضوع بما يحقق الأهداف المتفق عليها سواء كانت قصيرة أو طويلة الأمد إنما ذلك هو الإدارة الجيدة للوقت بما لا يسمح بإهدار الوقت بأى صورة.

اتفق كل من الحكام وأعضاء مجلس الإدارة على أنه من أفضل الأساليب لمحور تقسيم العمل تتمثل فى عبارة "يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه فى الوقت المحدد" وجاءت فى الترتيب الأول فقد حصلت على نسبة ٨٣.٩% للحكام ونسبة ٩٦.٨% لأعضاء مجلس الإدارة بينما جاءت فى الترتيب الثانى بالنسبة للحكام عبارة "يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمنى معين" وقد حصلت على نسبة ٨٢.٨% وحصلت العبارة ذاتها على الترتيب الأول بالنسبة للمدربين حيث حصلت على نسبة ٩٧.٥%.

ويعزو الباحثان الاتفاق على أهمية تحديد الفرع لأولوياته كل فترة إلى أهمية ذلك فى تكريس الجهود وشحن الهمم للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها فى الوقت المحدد وبأقل جهد وتحديد الأولويات يساعد الفرع على وضع الأهداف التى تحقق هذه الأولويات ويعمل الفرع جاهداً على وضع برنامج زمنى وتوقيتات محددة لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف ولا تحقق الأهداف أولويات الفرع إلا بتحديد الخطوات التى تساعدنا على تحقيق هذه الأهداف والالتزام بوقت معين يتم فيه إنجاز هذه الخطوات ويساير ذلك رأى "محمد الصيرفى" (١٤) (٢٠٠٧م) الذى يرى ضرورة تحديد الأولويات لأنها من أهم خطوات تحقيق الأهداف وكلما وحد الفرع أولوياته وحددها كل فترة زمنية معينة وأعلن ذلك للجميع وتم توجيه جميع الجهود لتحقيق هذه الأولويات من خلال برنامج زمنى معين كلما كان ذلك من أهم خطوات تحقيق أهداف الفرع التى يسعى إليها وتحديد برنامج زمنى معين لتحقيق أولويات الفرع والالتزام بهذا البرنامج دليل على تحقيق

هذه الأولويات فى الوقت المحدد، ويؤكد ما سبق "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٦) الذى يرى ضرورة تقسيم العمل للاقتصاد فى الجهد والوقت وتحقيق الأهداف.

والعبارة التى جاءت فى الترتيب الثانى بالنسبة للحكام بينما جاءت فى الترتيب الأول بالنسبة للمدربين عبارة "يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمنى" حيث حصلت على نسبة ٩٧.٥% للمدربين.

وجاءت فى الترتيب الثانى عبارة "يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته" بالنسبة للمدربين والإداريين وقد حصلت على نسبة ٩١.٣% للمدربين و ٨٧.٦% للإداريين.

وجاءت عبارة "يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة فى تنفيذه" فى الترتيب الأول للإداريين وقد حصلت على نسبة ٨٨.٢%، وذلك ما أكده "محمد الصيرفى" (٢٠٠٧م) الذى يذكر أنه من خطوات التخطيط للوقت تحديد الأولويات أو ترتيب المهام على ضوء المعايير الأهم فالمهم فالأقل أهمية على ضوء مساهمة ذلك فى تحقيق الهدف.

للإجابة عن التساؤل الثالث: ما هي مقومات الإنجاز للاتحاد المصري لكرة الطائرة؟

جدول (١٨)

مقومات الإنجاز لدى أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة الطائرة وفقاً  
لآراء عينة الدراسة

| م  | عبارات محور مجلس الإدارة   | نسبة موافقة آراء العينة %<br>المدرّبين الحكام الإداريين الإدارة |      |      |       | Q2           |
|----|--|---|------|------|-------|--------------|
| ١  | تحديد أهداف واضحة لمجلس الإدارة.                                   | ٩١.٨  | ١٠٠  | ٩٤.١ | ٨٥.١٥ | **٣١.٨       |
| ٢  | وضع لوائح محددة لتقييم جميع عناصر اللعبة.                          | ٩٠.١  | ٩٠.٠ | ١٠٠  | ٩٢.٢  | ٦.١ غير دال  |
| ٣  | عند اتخاذ القرارات يراع أن تكون قابلة للتنفيذ.                     | ٧٤.٦  | ٧٩.١ | ١٠٠  | ٧٤.٣  | **٣٠.٨       |
| ٤  | الربط بين لجنة الحكام والمسابقات لتوحيد المفاهيم واتخاذ القرارات.  | ٦٠.٠  | ٥٦.٥ | ٣٦   | ٥١.٧  | **٣٥.٤       |
| ٥  | الاهتمام بنشر اللعبة فى المحافظات المختلفة.                        | ٨٧.٣  | ٩٤.٨ | ٨٨.٨ | ٨٧.٩  | ١٢.١ غير دال |
| ٦  | الاهتمام بنتائج الأبحاث التي يجريها أساتذة كليات التربية الرياضية. | ٧٠.٩  | ١٠٠  | ٩٤.٤ | ٨٨.٧  | **٣٨.٨       |
| ٧  | العمل على التنسيق بين أعمال اللجان المختلفة بالاتحاد.              | ٦٠.٠  | ٩٤.٨ | ٨٥.٦ | ٧٤.٣  | ٩.٨ غير دال  |
| ٨  | اتخاذ القرارات بعد دراسة تقارير اللجان المتخصصة.                   | ٧٢.٧  | ٩٢.٢ | ٩٦.٨ | ٧٨.٩  | **٤٨.٤       |
| ٩  | مراعاة الأندية الكبيرة عند اتخاذ القرارات.                         | ٩٢.٧  | ٩٨.٣ | ١٠٠  | ٩٦.٢  | ٩.٣ غير دال  |
| ١٠ | العمل على تنمية الموارد المالية خارج نطاق دعم المجلس الأعلى.       | ٧٠.٩  | ٣٧.٤ | ٩٣.٦ | ٨١.٩  | **٦٩.٣       |
| ١١ | رصد ميزانية خاصة لكل لجنة من لجان الاتحاد.                         | ٥٨.٢  | ٦٠.٩ | ٣٤.٤ | ٧٧.٤  | **٤٦.٧       |
| ١٢ | تعدد اللجان بالاتحاد وتحديد أهداف واختصاصات كل لجنة.               | ٤٩.١  | ٤١.٧ | ٦٢.٤ | ٧٨.٩  | ٣.٧ غير دال  |

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

- تحددت مقومات الإنجاز لدى مجلس الإدارة من وجهة نظر المدربين والإداريين والحكام واللاعبين في ١٢ بند بنسبة تتراوح من ٣٤.٤ : ١٠٠%.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة في البنود (٢، ٥، ٧، ١٢) بينما توجد فروق دالة في باقى البنود.

يرى المدربون/ الحكام/ الإداريين/ مجلس الإدارة أن أهم مقومات الانجاز لدى مجلس الإدارة تتمثل فى الآتى:

- ١- تحديد أهداف لعمل مجلس الإدارة.
- ٢- يراعى عند اتخاذ القرارات أن تكون قابلة للتنفيذ.
- ٣- الاهتمام بنشر اللعبة فى المحافظات المختلفة.
- ٤- العمل على التنسيق بين أعمال اللجان المختلفة بالاتحاد.
- ٥- مراعاة الأندية الكبيرة عند اتخاذ القرارات.
- ٦- العمل على تنمية الموارد المالية خارج نطاق دعم المجلس الأعلى.
- ٧- تحديد مكافآت مالية للمتميزين من المدربين والحكام والإداريين واللاعبين.
- ٨- تعدد اللجان بالاتحاد وتحديد أهداف واختصاصات كل لجنة.

## جدول (١٩)

مقومات الإنجاز لدى لجنة المسابقات وفقاً لآراء عينة الدراسة

| م  | عبارات لجنة المسابقات   | نسبة موافقة آراء العينة %<br>المدربين الحكام الإداريين الإدارة |      |      |      | Q2          |
|----|---|--|------|------|------|-------------|
| ١  | إصدار كتيب لمسابقات الاتحاد المختلفة قبل بداية الموسم بفترة كبيرة.      | ٩٨.٢   | ٩٨.٣ | ١٠٠  | ٩٦.٢ | **٢٤.٦      |
| ٢  | الاعتماد على أكثر من طريقة في تنظيم وإدارة بطولات الاتحاد.              | ٤١.٨   | ٤٦.٩ | ٥٧.٦ | ٤١.١ | **٢٣.٤      |
| ٣  | ثبات جدول مباريات دوري الاتحاد قدر المستطاع.                            | ٨٩.١   | ١٠٠  | ٩٨.٤ | ٩٣.٩ | **١٨.٦      |
| ٤  | وضع قواعد استثنائية لتحقيق متطلبات فنية مرتبطة بالأداء المهارى والخططى. | ٩٦.٤   | ١٠٠  | ٩٨.٤ | ٧٩.٧ | ٣.٧ غير دال |
| ٥  | صعود الفرق للدرجات الأعلى يعتمد على أنها أقوى من الفرق الهابطة.         | ٩٠.٩   | ٩٨.٣ | ٩٨.٤ | ١٠٠  | ٥.٦ غير دال |
| ٦  | الاعتماد على الدورات المجمعـة للفرق الأربعة الأولى لتحديد بطل الدورى.   | ١٠٠  | ٨٩.٦ | ١٠٠  | ١٠٠  | **١٩.٨      |
| ٧  | تنوع أماكن إقامة الدورات المجمعـة بالمحافظات المختلفة.                  | ٨١.٨   | ٩٥.٧ | ٩٤.٤ | ٨٤.٢ | **١٦.٧      |
| ٨  | توفير أوقات ثابتة فى جدول مباريات الاتحاد لتدريب المنتخبات القومية.     | ١٠٠  | ٧٨.٨ | ٩٢.٨ | ٨٩.٤ | **١٤.٥      |
| ٩  | توقيع جزاءات أثناء المباراة على الفرق فى حالة شغب جماهيرها.             | ٧٨.٢   | ١٠٠  | ٨٥.٦ | ٨١.٩ | **٢٨.٧      |
| ١٠ | استخراج بطاقات اللاعبين غير قابلة للتنفيذ.                              | ١٠٠  | ١٠٠  | ١٠٠  | ١٠٠  | صفر غير دال |



من الجدول السابق يتضح ما يلي :

- تحددت مقومات الإنجاز لدى لجنة المسابقات من وجهة نظر المدربين والحكام والاداريين واللاعبين فى ١٠ بند بنسبة تتراوح من ٣٦.٤ : ١٠٠%.
  - توجد فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة فى البنود (١، ٢، ٣، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٨) ولا توجد فروق فى باقى بنود لجنة المسابقات (٤، ٥، ١٠).
- يرى المدربون/ الحكام/ الاداريين/ مجلس الإدارة أن أهم مقومات الانجاز لدى لجنة المسابقات تتمثل فى الآتى:

- ١- إصدار كتيب لمسابقات الاتحاد المختلفة قبل بداية الموسم بفترة كبيرة.
- ٢- الاعتماد على أكثر من طريقة فى تنظيم وإدارة بطولات الاتحاد.
- ٣- ثبات جدول مباريات دورى الاتحاد قدر المستطاع.
- ٤- الاعتماد على الدورات المجمعـة للفرق الأربعة الأولى لتحديد بطل الدورى.
- ٥- تنوع أماكن إقامة الدورات المجمعـة بالمحافظات المختلفة.
- ٦- توفير أوقات ثابتة فى جدول مباريات الاتحاد لتدريب المنتخبات القومية.
- ٧- توقيع جزاءات أثناء المباراة على الفرق فى حالة شغب جماهيرها.

## جدول (٢٠)

مقومات الإنجاز لدى لجنة الحكام وفقاً لآراء عينة الدراسة

| Q2             | نسبة موافقة آراء العينة %<br>المدربين الحكام الإداريين الإدارة |      |      |      | عبارات لجنة المسابقات   | م  |
|----------------|--|------|------|------|---|----|
| *٢٧.٥          | ٧٤.٣   | ٧٢.٨ | ٨٦.٩ | ٥٦.٤ | الاتصال الدائم بين اللجنة العليا واللجان الفرعية للحكام بالمناطق. | ١  |
| ٢.٧<br>غير دال | ١٠٠  | ١٠٠  | ٩٨.٣ | ١٠٠  | إجراء انتخابات لاختيار اللجنة العليا للحكام.                      | ٢  |
| *٧١.٧          | ٥٩.٣   | ٧٢.٨ | ١٠٠  | ٧٨.٢ | الاهتمام بتثقيف الحكام فى جميع جوانب كرة الطائرة.                 | ٣  |
| *٧٠.٦          | ٤١.١   | ٥٩.٢ | ٧٩.١ | ٦٧.٣ | رفع البدلات المادية للحكام.                                       | ٤  |
| *٦١.٤          | ٣٩.٦   | ٣٤.٤ | ٧٣.٩ | ٣٤.٦ | إجراء اختبارات لياقة بدنية للحكام قبل وأثناء الموسم.              | ٥  |
| *٢٢.٤          | ٥٣.٢   | ٥٧.٦ | ٣٢.٢ | ٤٠   | حصول الحكم على مؤهل متوسط على الأقل.                              | ٦  |
| *٣٦.٢          | ٦٤.٥   | ٧٠.٤ | ٨٢.٦ | ٤٥.٥ | اختيار الحكام من اللاعبين الممارسين للعبة كرة اليد.               | ٧  |
| *١٤.١          | ٤٤.٢   | ٤٤   | ٥٦.٥ | ٥٦.٤ | التقويم المستمر للحكام.   | ٨  |
| *٤٢.٩          | ٧١.٣   | ٦٨   | ٩٠.٤ | ٤١.٨ | عقد اختبارات لغة أجنبية للحكام الجدد.                             | ٩  |
| ٩.١<br>غير دال | ٩٠.٩   | ٩٠.٤ | ٩٤.٨ | ٩٦.٤ | إدارة مباريات الدورى الممتاز بالحكام الدوليين وغير الدوليين.      | ١٠ |
| *١٨.٥          | ٨٧.٢   | ٨٤   | ٩١.٣ | ٩٠.٩ | عدم إسناد مباريات للحكم المخطئ                                    | ١١ |
| *٧٠.٧          | ٤٢.٦   | ٣٠.٤ | ٨١.٧ | ٤١.٨ | تبادل الحكام لإدارة المباريات مع دول متقدمة فى لعبة كرة الطائرة.  | ١٢ |

من الجدول السابق يتضح ما يلى :

- تحددت مقومات الإنجاز لدى لجنة الحكام من وجهة نظر المدربين والحكام والاداريين واللاعبين فى ١٢ بند بنسبة تتراوح من ٢١.٧ : ١٠٠%.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة فى البنود (٢، ١٠) بينما توجد فروق دالة فى باقى بنود لجنة الحكام.

يرى المدربون/ الحكام/ الاداريين/ مجلس الإدارة أن أهم مقومات الانجاز لدى لجنة الحكام تتمثل فى الآتى:

١- اجتماعات دورية للجنة العليا واللجان الفرعية للحكام بالمناطق.

٢- إجراء انتخابات لاختيار اللجنة العليا للحكام.

٣- رفع البدلات المادية للحكام.

٤- إجراء اختبارات لياقة بدنية للحكام قبل وأثناء الموسم.

٥- حصول الحكم على مؤهل متوسط على الأقل.

٦- اختيار الحكام من اللاعبين الممارسين للعبة كرة اليد.

٧- التقويم المستمر للحكام.

٨- عقد اختبارات لغة أجنبية للحكام الجدد.

٩- عدم إسناد مباريات للحكم المخطئ.

١٠- تبادل الحكام لإدارة المباريات مع دول متقدمة فى لعبة كرة الطائرة.

## جدول (٢١)

مقومات الإنجاز لدى لجنة المدربين وفقاً لآراء عينة الدراسة

| Q2    | نسبة موافقة آراء العينة %<br>المدربين الحكام الإداريين الإدارة |      |      |      | عبارات لجنة المسابقات  | م |
|-------|--|------|------|------|--|---|
| ٨٧.٣  | ٩٦.٩   | ٨٦.٤ | ١٠٠  | ٥٦.٣ | الاعتماد على مدربين مصريين فى تدريب المنتخبات القومية.               | ١ |
| ٣٥.٢  | ٩٤.٧   | ٧٣.٦ | ٧٢.٢ | ٧٤.٦ | إيفاد مدربين لحضور دراسات صقل بالخارج.                               | ٢ |
| ٦٠.٣  | ١٠٠  | ٩٤.٤ | ٨٩.٦ | ٧٨.٢ | عقد دورات صقل دورية للمدربين داخل مصر.                               | ٣ |
| ١.٦   | ٩٠.٩   | ٩٨.٤ | ٩٣   | ٨٣.٦ | استقدام خبراء عالميين لمحاضرة مدربي كرة اليد بمصر.                   | ٤ |
| ١.٦   | ٩٠.٢   | ٨٨.٨ | ٩٨.٣ | ٨٧.٣ | ممارسة المدرب لعبة كرة اليد قبل الانضمام للتدريب.                    | ٥ |
| ٤٧.٨  | ١٠٠  | ٨٧.٢ | ٥٦.٥ | ٧٠.٩ | تأهيل كوادر مدربة لمراكز تدريب الاتحاد بالمناطق المختلفة.            | ٦ |
| ٠.٤   | ٧٨.٩   | ٩٩.٢ | ٨٨.٧ | ٩٤.٦ | تحليل مباريات الدورى الممتاز عن طريق الحاسب الآلى وتقديمها للمدربين. | ٧ |
| ٤١.١  | ٦٩.٨   | ٧٣.٦ | ٦١.٧ | ٦٧.٣ | تصنيف المدربين إلى مستويات.  | ٨ |
| ٨٤.٠٠ | ٩٠.٩   | ٣٦.٨ | ٣٩.١ | ٤٩.١ | الاهتمام بحل المشكلات الفنية التى تواجه المدربين.                    | ٩ |

من الجدول السابق يتضح ما يلى :

- تحددت مقومات الإنجاز لدى لجنة المدربين من وجهة نظر المدربين والحكام والاداريين واللاعبين فى ٩ بنود بنسبة تتراوح من ٢٩.٦ : ١٠٠%.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة فى البنود (٤، ٥، ٧) بينما توجد فروق دالة إحصائياً فى باقى بنود لجنة المدربين.

يرى المدربون/ الحكام/ الاداريين/ مجلس الإدارة أن أهم مقومات الانجاز لدى لجنة

المدربين تتمثل فى الآتى:

- ١- الاعتماد على مدربين مصريين فى تدريب المنتخبات القومية.
- ٢- إيفاد مدربين لحضور دراسات صقل بالخارج.

- ٣- عقد دورات صقل دورية للمدربين داخل مصر.
- ٤- استقدام خبراء عالميين لمحاضرة مدربي كرة اليد بمصر.
- ٥- ممارسة المدرب لعبة كرة اليد قبل الانضمام للتدريب.
- ٦- تأهيل كوادر مدربة لمراكز تدريب الاتحاد بالمناطق المختلفة.
- ٧- تحليل مباريات الدورى الممتاز عن طريق الحاسب الآلى وتقديمها للمدربين.
- ٨- تصنيف المدربين إلى مستويات.
- ٩- الاهتمام بحل المشكلات الفنية التى تواجه المدربين.

للإجابة عن التساؤل الرابع قام الباحث باستخدام الارتباط البسيط والمركب كأسلوب إحصائى لتحديد العلاقة بين إدارة الوقت ومقومات الانجاز للاتحاد المصرى للكرة الطائرة كما هو موضح فى جدول (٢٢)

#### جدول (٢٢)

الارتباط البسيط والمركب والأهمية النسبية بين محاور إدارة الوقت ومقومات الانجاز للاتحاد المصرى للكرة الطائرة (ن = ١٢٠)

| الأهمية النسبية | معامل التحديد | الارتباط المركب مع مقومات الانجاز | الارتباط البسيط مع مقومات الانجاز | المحاور                                |
|-----------------|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|
| ٢٤.٧٧%          | ٢٤.٧٧         | -                                 | **٠.٥٦٨                           | التخطيط                                |
| ٦.٥٢%           | ٦.٥٢          | -                                 | **٠.٥٩٣                           | التنظيم                                |
| ١٨.٧٣%          | ١٨.٧٣         | -                                 | **٠.٥٩٢                           | التوجيه                                |
| ٢٥.٠٨%          | ٢٥.٠٨         | -                                 | **٠.٦٣١                           | الرقابة                                |
| ٢٤.٧٧%          | ٢٤.٧٧         | -                                 | **٠.٦٦٨                           | اتخاذ القرار                           |
| ١٤.٧٢           | ١٤.٧٢         | -                                 | **٠.٦١١                           | وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب    |
| ١٦.٢٥           | ١٦.٢٥         | -                                 | **٠.٦٤٢                           | حدود التفويض ودرجته                    |
| ٧.٢٦            | ٧.٢٦          | -                                 | **٠.٦٩١                           | حضور اللجان والاجتماعات                |
| ٢٢.٥٥           | ٢٢.٥٥         | -                                 | **٠.٧٦٤                           | تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل |
| ١٤.٧٧           | ١٤.٧٧         | -                                 | **٠.٤٦٨                           | تقسيم العمل                            |
| ٢٤.٦٨           | ٢٤.٦٨         | -                                 | **٠.٥٨٩                           | تقسيم الوقت                            |

\*\* ارتباط دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من جدول (٢٢) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ما يلي :

- بعد التخطيط يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلى بين التخطيط ومقومات الانجاز بالاتحاد (٠.٥٦٨) ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية ويدل على أنه كلما ساد ارتفع مستوى التخطيط زاد مستوى الانجاز بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- محور التخطيط مسئول عن (٢٤.٧٧%) من مقومات الانجاز لدى القائمين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد التنظيم يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة حيث بلغ معامل الارتباط الكلى بين بعد التنظيم ومقومات الانجاز للقائمين على العمل بالاتحاد (٠.٥٩٣) ويعد ارتباط موجباً ذو دلالة إحصائية.
- محور التنظيم مسئول عن (٦.٥٢%) من التغير فى مقومات الانجاز لدى القائمين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد التوجيه يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة حيث بلغ معامل الارتباط بين التوجيه ومقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (٠.٥٩٢) ويعد ارتباط موجباً ذو دلالة إحصائية، ويدل على أن مقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة تزداد كلما زادت القدرة على التوجيه لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد التوجيه مسئول عن (١٨.٧٣%) مقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد الرقابة يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة حيث بلغ معامل الارتباط الكلى بين القدرة على الرقابة ومقومات الانجاز للقائمين على العمل بالاتحاد (٠.٦٣١) يعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية.

- بعد الرقابة مسئول عن (٢٥.٠٨%) من التغيير فى مقومات الانجاز لدى القائمين ذو دلالة إحصائية.
- بعد اتخاذ القرار يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة حيث بلغ معامل الارتباط بين اتخاذ القرار ومقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (٠.٦٦٨)، ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية، ويدل على أن مقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة تزداد كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد اتخاذ القرار مسئول عن (٢٤.٧٧%) مقومات الإنجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة حيث بلغ معامل الارتباط الكلى بين وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ومقومات الانجاز بالاتحاد (٠.٦٦١) ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية، ويدل على أنه كلما ساد ارتفع مستوى التخطيط زاد مستوى الانجاز بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب مسئول عن (١٤.٧٢%) من مقومات الانجاز لدى القائمين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد حدود التفويض ودرجته يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلى بين بعد حدود التفويض ودرجته ومقومات الانجاز للقائمين على العمل بالاتحاد (٠.٦٤٢) ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية.
- محور حدود التفويض ودرجته مسئول عن (١٦.٢٥%) من التغيير فى مقومات الإنجاز لدى القائمين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد حضور اللجان والاجتماعات يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الإنجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة، حيث بلغ معامل الارتباط بين التوجيه ومقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (٠.٦٩١)، ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية ويدل على أن مقومات الانجاز

- لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة تزداد كلما زادت القدرة على حضور اللجان والاجتماعات لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد حضور اللجان والاجتماعات مسئول عن (٧.٢٦%) مقومات الإنجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الإنجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلى بين تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ومقومات الانجاز للقائمين على العمل بالاتحاد (٠.٧٦٤) ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية.
- بعد تقسيم الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل مسئول عن (٢٢.٥٥%) من التغير فى مقومات الانجاز لدى القائمين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد تقسيم العمل يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة، حيث بلغ معامل الارتباط بين تقسيم العمل ومقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (٠.٤٦٨) ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية، ويدل على أن مقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة تزداد كلما زادت القدرة على تقسيم العمل لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد تقسيم العمل مسئول عن (١٤.٧٧%) مقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد تقسيم الوقت يرتبط ارتباطاً موجباً ذو دلالة موجبة عند مستوى (٠.٠١) بمقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة حيث بلغ معامل الارتباط بين تقسيم الوقت ومقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة (٠.٥٨٩) ويعد ارتباطاً موجباً ذو دلالة إحصائية، ويدل على أن مقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة تزداد كلما زادت القدرة على تقسيم الوقت لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.
- بعد تقسيم الوقت مسئول عن (٢٤.٦٨%) مقومات الانجاز لدى القائمين على العمل بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة.



## الاستنتاجات :

بعد عرض النتائج التي توصل إليها الباحثان يمكن استنتاج ما يلي :

اتفاق كل من المدربين والحكام والاداريين واللاعبين حيث لم تكن هناك فروق دالة إحصائية على أن أهم مقومات الانجاز لدى اللجان المختلفة بالاتحاد المصرى والتي حازت على موافقة ٨٥% فأكثر تتمثل فى الآتى:

### أولاً: بالنسبة لمجلس الإدارة

- ١- تحديد أهداف لعمل مجلس الإدارة.
- ٢- الاهتمام بنشر اللعبة فى المحافظات المختلفة.
- ٣- العمل على التنسيق بين أعمال اللجان المختلفة بالاتحاد.
- ٤- العمل على تنمية الموارد المالية خارج نطاق دعم وزارة الشباب والرياضة.
- ٥- تعدد اللجان بالاتحاد وتحديد أهداف واختصاصات كل لجنة.

### ثانياً: بالنسبة للجنة المسابقات

- ١- إصدار كتيب لمسابقات الاتحاد المختلفة قبل بداية الموسم بفترة كبيرة.
- ٢- ثبات جدول مباريات دورى الاتحاد قدر المستطاع.
- ٣- الاعتماد على الدورات المجمععة للفرق الأربعة الأولى لتحديد بطل الدورى.
- ٤- تنوع أماكن إقامة الدورات المجمععة بالمحافظات المختلفة.
- ٥- توفير أوقات ثابتة فى جدول مباريات الاتحاد لتدريب المنتخبات القومية.

### ثالثاً: بالنسبة للجنة الحكام

- ١- اجتماعات دورية للجنة العليا واللجان الفرعية للحكام بالمناطق.
- ٢- إجراء انتخابات لاختيار اللجنة العليا للحكام.
- ٣- رفع البدلات المادية للحكام.
- ٤- اختيار الحكام من اللاعبين الممارسين للعبة كرة اليد.
- ٥- عدم إسناد مباريات للحكم المخطئ.

### رابعاً: بالنسبة للجنة المدربين

- ١- إيفاد مدربين لحضور دراسات صقل بالخارج.
- ٢- عقد دورات صقل دورية للمدربين داخل مصر.
- ٣- استقدام خبراء عالميين لمحاضرة مدربي كرة اليد بمصر.
- ٤- تأهيل كوادر مدربة لمراكز تدريب الاتحاد بالمناطق المختلفة.
- ٥- تصنيف المدربين إلى مستويات.

### التوصيات :

- ١- اتخاذ القرارات بعد دراسة تقارير اللجان المتخصصة.
- ٢- الربط بين لجنة الحكام والمسابقات لتوحيد المفاهيم واتخاذ القرارات.
- ٣- ضرورة تقسيم الأهداف والعمل على تحقيقها حسب الخطة الزمنية الموضوعة.
- ٤- إقامة مباريات الناشئين المرتبط قبل مباريات الكبار مباشرة وربط نتائج الكبار بنتائج المرتب.
- ٥- اختيار الحكام من اللاعبين الممارسين للعبة.
- ٦- استقدام خبراء عالميين لمحاضرة المدربين بمصر.
- ٧- يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالأفرع وتقييم دائم لأعمال الفروع.
- ٨- ضرورة تطبيق قواعد إدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة.
- ٩- تنظيم دورات فى إدارة الوقت لأعضاء مجالس إدارات أفرع الاتحاد وكذلك لأعضاء اللجان المختلفة بالأفرع والحكام والمدربين والإداريين.
- ١٠- تنمية الاتصال بين لجان الفرع المختلفة لما لذلك من دور حيوى فى تحقيق الأهداف.
- ١١- إسناد الأعمال إلى الأشخاص كلا حسب إمكانياته.



- ١١- **على السلمي:** الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ١٢- **عمرو محمد إبراهيم:** تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل بحمامات السباحة فى ج. م. ع، بحث علمى منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد العشرون، الجزء الثالث، مارس ٢٠٠٥م.
- ١٣- **لائحة النظام الأساسى للاتحادات الرياضية رقم ٥٣٥، القاهرة، ٢٠٠٠م.**
- ١٤- **محمد الصيرفى:** إدارة الوقت، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- ١٥- **محمد بدر عبد التواب:** نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصرى للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٨م.
- ١٦- **محمد عبد الغنى حسن:** مهارات إدارة الوقت، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ١٩٩٥م.
- ١٧- **مروى محمود عزت عبد اللطيف:** تقييم إدارة الوقت لدى مديرى السباحة خلال الموسم التدريبى، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٨- **ناصر محمد العديلى:** إدارة الوقت دليلك للنجاح والفاعلية فى إدارة الوقت، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، ١٩٩٤م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 19- **Bill:** Leadership for leader time managemen, athletic conference, journal of spor management, 2000.
- 25- **-Williams, J. M. & Donna, M, M.,** "Inter Gollegiate Athletic Administration, Preparation Patterns, "Research Quarterly, Vol. 54, 1993.
- 21- **Will Emerson:** How deal with time management problemes, Southern california university, 2001.
- 20- **Wekten:** Successful Factories of time management in physical education, NY, Mails Dick Publishing Co.
- 22- **Vix. R:** Effective time management techniques management science, Vol, 85, Nom 32 Dec, 2000.
- 23- **Zenge Leem:** Performance Assesment for Administratior in time management (AMACOM), Nm Y, 2002.
- 24- **Peter F. Drucker:** Management- Tasks- Responsibilities- Prastices: "Harper & Row, Publishers, New york 1990.

