

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

أولاً : عرض النتائج .

- أ- الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع .
- ب- أفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع .
- ج- تصميم النموذج المقترح .

ثانياً : مناقشة النتائج .

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : عرض النتائج :

أ- للإجابة على التساؤل الأول الذي يشير إلى ماهية الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة -ج ٢٠٠٤ :

جدول (١١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المديرين بالنسبة

لعبارات محور التخطيط (ن = ٤٦٠)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١	يلتزم مجلس إدارة الفرع ببرنامج زمني لتحقيق أهداف الاتحاد	1169	50.8	١٢
٢	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته	1107	48.1	١٤
٣	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	1935	84.1	٢
٤	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانيات المتاحة بما في ذلك الوقت	1323	57.5	١١
٥	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	1163	50.6	١٣
٦	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف الموكدة إلى أهداف شخصية وفق خطة زمنية محددة	1491	64.8	٨
٧	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	1531	66.6	٧
٨	يراعي مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل	2001	87.0	١
٩	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً على الوقت .	1547	67.3	٦
١٠	يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت .	1069	46.5	١٦
١١	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق الأهداف قابلاً للتغيير والتطوير	1081	47.0	١٥
١٢	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح.	1627	70.7	٣
١٣	يصح الفرع أهدافاً محددة يمكن قياس مدى فاعلية تحقيقها من عدمه.	1467	63.8	٩
١٤	يضع مجلس إدارة الفرع خطته في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	981	42.7	١٧

تابع جدول (١١)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العـبارة	م
٤	70.7	1625	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد الأعمال المطلوب إنجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	١٥
٥	67.9	1561	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن خطط وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	١٦
١٠	60.8	1399	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	١٧

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور التخطيط ما بين (٤٢,٧٪ : ٨٧٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يضع مجلس إدارة الفرع خطته في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة " ، فيما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل " .

جدول (١٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور التخطيط (ن = ٧١)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	٢
١٣	43.7	155	يلتزم مجلس إدارة الفرع ببرنامج زمني لتحقيق أهداف الاتحاد .	١
١٢	44.2	157	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته .	٢
١	78.0	277	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	٣
١٦	41.4	147	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانيات المتاحة بما في ذلك الوقت .	٤
١٥	42.0	149	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	٥
٩	63.9	227	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية وفق خطة زمنية محددة .	٦
٨	66.2	235	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	٧

تابع جدول (١٢)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	٢
٢	75.2	267	يراعي مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل .	٨
٥	70.1	249	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً على الوقت .	٩
١٧	28.7	102	يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت .	١٠
٦	69.0	245	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق	١١

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
	الأهداف قابلاً للتغيير والتطوير .			
١٢	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح.	259	73.0	٣
١٣	يضع الفرع أهداف محددة يمكن قياس مدى فاعلية تحقيقها من عدمه .	219	61.7	١٠
١٤	يضع مجلس إدارة الفرع خططه في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	151	42.5	١٤
١٥	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد الأعمال المطلوب إنجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	253	71.3	٤
١٦	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن خطط وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	241	67.9	٧
١٧	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	217	61.1	١١

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور التخطيط ما بين (٢٨.٧٣٪ : ٧٨.٠٣٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة " .

جدول (١٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور التخطيط (ن = ٢٣٣)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	م
١١	44.5	519	يلتزم مجلس إدارة الفرع ببرنامج زمني لتحقيق أهداف الاتحاد .	١
١٢	42.8	499	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته .	٢
١	88.0	1025	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	٣
١٣	42.3	493	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانيات المتاحة بما في ذلك الوقت .	٤
١٥	40.8	475	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	٥
٦	65.5	763	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية وفق خطة زمنية محددة .	٦
٩	61.9	721	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	٧
٢	86.8	1011	يراعي مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل .	٨
٨	62.9	733	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً على الوقت .	٩
١٧	27.3	318	يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت .	١٠
١٦	40.8	475	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق الأهداف قابلاً للتغيير والتطوير .	١١
٤	69.6	811	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح .	١٢
٧	63.6	741	يصح الفرع أهداف محددة يمكن قياس مدى قاعدية تحقيقها من عدمه .	١٣
١٤	42.0	489	يضع مجلس إدارة الفرع خطته في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	١٤
٣	70.6	823	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد الأعمال المطلوب إنجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	١٥

تابع جدول (١٣)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المعيار	م
٥	68.4	797	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن حقل وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	١٦
١٠	61.4	715	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	١٧

يتصح من جدول (١٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور التخطيط ما بين (٣٠,٢٧ : ٨٨٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة".
جدول (١٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور التخطيط (ن = ٢٥)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	المعيار	م
١١	58.4	73	يلتزم مجلس إدارة الفرع برنامجه الزمني لتحقيق أهداف الاتحاد .	١
١٥	44.0	55	يقوم مجلس الإدارة بتحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة إدارته.	٢
١	92.0	115	عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة .	٣
١٢	53.6	67	يراعي عند التخطيط للموسم الإمكانيات المتاحة بما في ذلك الوقت	٤
١٦	32.8	41	يحدد وقت معين لتحقيق كل هدف من أهداف الفرع .	٥
٨	63.2	79	عند وضع أهداف الفرع يتم تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف شخصية وفق خطة زمنية محددة .	٦
٣	71.2	89	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ المشروع وفقاً للبرنامج الزمني المحدد .	٧

الترتيب	النسبة المتوية	الوزن النسبي	العبارة	م
٢	90.4	113	يراعى مجلس إدارة الفرع تسلسل الأهداف عند وضع خطة العمل.	٨
٤	68.0	85	يحدد مجلس الإدارة أهدافه مسبقاً حفاظاً على الوقت .	٩

تابع جدول (١٤)

الترتيب	النسبة المتوية	الوزن النسبي	العبارة	م
١٧	23.2	29	يحدد مجلس الإدارة وقتاً للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظاً على الوقت .	١٠
١٣	53.6	67	يراعي مجلس الإدارة أن يكون الوقت المحدد لتحقيق الأهداف قابلاً للتغيير والتطوير .	١١
٥	68.0	85	يتم تحديد أهداف موضوعية ومرنة ومناسبة للوقت المتاح	١٢
٧	64.8	81	يضع الفرع أهداف محددة يمكن قياس مدى فاعلية تحققها من عدمه.	١٣
١٤	50.4	63	يضع مجلس إدارة الفرع خطته في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة .	١٤
٦	66.4	83	يقوم مجلس إدارة الفرع بتحديد الأعمال المطلوب إنجازها بدقة خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	١٥
٩	63.2	79	يعلن مجلس الإدارة بوضوح عن خطط وأهداف الفرع خلال فترة المجلس .	١٦
١٠	61.6	77	يقوم مجلس الإدارة بإبلاغ من لهم صلة بالنشاط بأهداف المجلس خلال فترة إدارته توفيراً للوقت .	١٧

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور التخطيط ما بين (٢٣.٢٪ : ٩٢٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يحدد مجلس الإدارة وقتا للمشكلات الطارئة وطرق حلها حفاظا على الوقت" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة "عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة" .

جدول (١٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة

لعبارات محور التنظيم (ن = ٤٦٠)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٨	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	777	33.8	12
١٩	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين بلجان المختلفة .	2061	89.6	٣
٢٠	٧ يتم تنسيق العمل لإنجازه في أحسن صورة وأسرع وقت .	1261	54.8	١٠
٢١	يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مراعاة لعامل الوقت .	1395	60.7	٦
٢٢	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظا على الوقت .	1445	62.8	٥
٢٣	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لإنجازها بأسرع وقت .	1335	58.0	٩
٢٤	يتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوضيح الأهداف والخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت .	1523	66.2	٤
٢٥	لا يوجد وقت محدد لإنهاء الأعمال داخل الفرع .	2107	91.6	٢
٢٦	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات .	2119	92.1	١
٢٧	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد .	1333	58.0	٨
٢٨	التنظيم داخل الفرع يقوم بتحديد السلطات والمسئوليات	1343	58.4	٧

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	م
			حفاظاً على الوقت .	
١١	42.7	981	يهتم مجلس الإدارة بمبدأ استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة .	٢٩

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء المديرين في عبارات محور التنظيم ما بين (١.٩٢٪ : ٣٣.٨٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " هناك وقت محدد للعمل بالفرع " ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات " .

جدول (١٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء الإداريين بالنسبة

لعبارات محور التنظيم (ن = ٧١)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	م
12	29.6	105	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	١٨
٣	73.5	261	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة .	١٩
٧	63.4	225	يتم تقسيم العمل لانجازه في أحسن صورة وأسرع وقت .	٢٠
٩	60.6	215	يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مرعاة لتعامل الوقت .	٢١
٨	61.7	219	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظاً على الوقت .	٢٢
١٠	60.6	215	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لانجازها بأسرع وقت .	٢٣
٤	66.8	237	يتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوضيح الأهداف والخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت .	٢٤
٢	76.9	273	لا يوجد وقت محدد لإنهاء الأعمال داخل الفرع .	٢٥

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٢٦	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات .	321	90.4	١
٢٧	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد .	231	65.1	٦
٢٨	التظيم داخل الفرع يتم بتحديد السلطات والمسئوليات حفاظاً على الوقت .	235	66.2	٥
٢٩	يهتم مجلس الإدارة بتدأ استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة .	167	47.0	١١

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المديرين في عبارات محور التنظيم ما بين (٢٩.٦٪ : ٩٠.٤٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " هناك وقت محدد للعمل بالفرع" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات" .

جدول (١٧) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة

لعبارات محور التنظيم (ن = ٢٣٣)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٨	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	331	28.4	12
١٩	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانه المختلفة .	1021	87.6	١
٢٠	يتم تقسيم العمل لاجزائه في أحسن صورة وأسرع وقت .	775	66.5	٥
٢١	يتم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مراعاة لوقت العمل .	721	61.9	١٠
٢٢	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظاً على الوقت .	733	62.9	٩
٢٣	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لانجازها بأسرع وقت .	761	65.3	٧

٢٤	69.4	809	يتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوضيح الأهداف والخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت .
٢٥	78.5	915	لا يوجد وقت محدد لإنهاء الأعمال داخل الفرع .
٢٦	84.5	985	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات .
٢٧	66.2	771	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد .
٢٨	64.8	755	التنظيم داخل الفرع يقوم بتحديد السلطات والمسئوليات حفاظاً على الوقت .
٢٩	42.8	499	يهتم مجلس الإدارة بمبدأ استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة .

يتضح من جدول (١٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور التنظيم ما بين (٢٨.٤٪ : ٨٧.٦٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "هناك وقت محدد للعمل بالفرع" ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانته المختلفة".

جدول (١٨) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة

بالنسبة لعبارات محور التنظيم (ن = ٢٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
١٨	هناك وقت محدد للعمل بالفرع .	29	23.2	١٢
١٩	يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانته المختلفة .	105	84.0	١
٢٠	يتم تقسيم العمل لإيجازه في أحسن صورة وأسرع وقت .	83	66.4	٤
٢١	يقوم مجلس الإدارة بتحديد المهام والاختصاصات مراعاة لعامل الوقت.	69	55.2	٩
٢٢	يراعى مجلس الإدارة تناسب الاختصاصات مع القدرات الفعلية عند توزيع المهام حفاظاً على الوقت .	79	63.2	٥
٢٣	يتم شرح المهام المطلوب القيام بها قبل بداية كل مشروع لإيجازها بأسرع وقت .	75	60.0	٧

٢٤	بتم تنظيم العمل داخل الفرع بتوصيح الأهداف والمخطط مما يساعد على تحقيق النتائج بأسرع وقت	67	53.6	١٠
٢٥	لا يوجد وقت مخصص لإيصال الأعمال داخل الفرع .	101	80.8	٣
٢٦	يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات	103	82.4	٢
٢٧	تحديد الاختصاصات داخل الفرع يساعد على القيام بالعمل في الوقت المحدد	73	58.4	٨
٢٨	التنظيم داخل الفرع يقوم بتحديد السلطات والمسئوليات حفاظاً على الوقت	79	63.2	٦
٢٩	يهتم مجلس الإدارة عمداً استمرارية الهدف والبرنامج الزمني عند وضع الخطة	43	34.4	١١

يتضح من جدول (١٨) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور التنظيم ما بين (٢٣.٢ : ٨٤٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " هناك وقت مخصص للعمل بالفرع " ، بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانته المختلفة " .

جدول (١٩) الوزن السبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المديرين بالنسبة

لعبارات محور التوجيه (ن = ٤٦٠)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٣٠	يهتم مجلس الإدارة بتنمية الاتصال بينه وبين اللجان المختلفة لتحقيق الهدف في الوقت المحدد .	1469	63.9	٧
٣١	يحدد مجلس إدارة الفرع طرق وأساليب التوجيه المختلفة قبل بداية الموسم .	1473	64.0	٦
٣٢	يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصحيح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة .	843	36.7	١٣
٣٣	يتيح مجلس إدارة الأتعداد الفرصة للابتكار والتجديد لتعديل السلوك وتغيير العادات تجاه الوقت .	1445	62.8	٩
٣٤	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة و لجانته هو	1041	45.3	١١

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
	الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .			
٣٥	بمساعدة التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	1559	67.8	٥
٣٦	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	1447	62.9	٨
٣٧	يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة علي المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد .	1019	44.3	١٢
٣٨	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	1995	86.7	٢
٣٩	بتم الاتصال داخل الفرع بسرعة تساعد علي اتخاذ القرار السليم وإدارة الوقت بشكل جيد .	1575	68.5	٤
٤٠	يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك .	2099	91.3	١
٤١	وسائل الاتصال داخل الفرع تحفز وتدفع المتعاملين مع الفرع لانجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد .	1383	60.1	١٠
٤٢	التوجيه يساعد الفرع علي رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .	1935	84.1	٣

يتضح من جدول (١٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المدربين في عبارات محور التوجيه ما بين (٣٦,٧٪ : ٩١,٣٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصحيح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك " .

جدول (٢٠) الوزن النسبي والسمة المثوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة

لعبارات محور التوجيه (ن = ٧١)

الترتيب	النسبة المثوية	الوزن النسبي	العبارة	٢
٦	63.4	225	يهتم مجلس الإدارة بتنمية الاتصال بينه وبين اللجان المختلفة لتحقيق الهدف في الوقت المحدد .	٣٠
٤	64.5	229	يحدد مجلس إدارة الفرع طرق وأساليب التوجيه المختلفة قبل بداية الموسم .	٣١
١٢	47.6	169	يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصحيح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة .	٣٢
٨	62.3	221	يتيح مجلس إدارة الاتحاد الفرصة للابتكار والتجديد لتعديل السلوك وتغيير العادات تجاه الوقت .	٣٣
١١	45.9	163	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة ولجانه هو الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .	٣٤
٧	63.4	225	يساعد التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	٣٥
٩	62.3	221	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	٣٦
١٣	38.0	135	يتميز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد .	٣٧
١	88.2	313	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	٣٨
٥	64.5	229	يتم الاتصال داخل الفرع بسرعة تساعد علي اتخاذ القرار السليم وإدارة الوقت بشكل جيد .	٣٩
٣	85.9	305	يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك .	٤٠
١٠	60.0	213	وسائل الاتصال داخل الفرع تحفز وتدفع المتعاملين مع الفرع لانجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد .	٤١
٢	87.0	309	التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .	٤٢

يتضح من جدول (٢٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور التوجيه ما بين (٣٨٪ : ٨٨.٢٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللحان بالقدرة على المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة "للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله".

جدول (٢١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور التوجيه (ن = ٢٣٣)

٢	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٣٠	يهتم مجلس الإدارة بتنمية الاتصال بينه وبين اللحان المختلفة لتحقيق الهدف في الوقت المحدد .	749	64.3	٤
٣١	يحدد مجلس إدارة الفرع طرق وأساليب التوجيه المختلفة قبل بداية الموسم .	745	63.9	٥
٣٢	يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة .	537	46.1	١٢
٣٣	يتيح مجلس إدارة الاتحاد الفرصة للابتكار والتجديد لتعديل السلوك وتغيير العادات تجاه الوقت .	733	62.9	٧
٣٤	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة ولجانته هو الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .	547	47.0	١١
٣٥	يساعد التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	731	62.7	٨
٣٦	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	733	62.9	٦
٣٧	يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد .	527	45.2	١٣
٣٨	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	935	80.3	١

٢	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
	لتعديل السلوك وتعير العادات تجاه الوقت .			
٣٤	أساس التوجيه داخل مجلس الإدارة و لجانته هو الاستخدام الأمثل للوقت أثناء العمل .	59	47.2	١١
٣٥	يساعد التوجيه المتعاملين مع الفرد علي فهم مشاكلهم والتغلب عليها بهدف تحقيق الهدف في الوقت المحدد .	83	66.4	٦
٣٦	يتم الاتصال ونقل المعلومات داخل الفرع بصورة تساعد علي اتخاذ القرار بسرعة حفاظاً علي الوقت .	85	68.0	٥
٣٧	يمتاز أعضاء مجلس الإدارة واللجان بالقدرة على المبادرة للوصول إلي الهدف في الوقت المحدد .	59	47.2	١٢
٣٨	للاتصال داخل الفرع دور حيوي في تسهيل أداء الفرد لعمله .	105	84.0	٣
٣٩	يتم الاتصال داخل الفرع بسرعة تساعد علي اتخاذ القرار السليم وإدارة الوقت بشكل جيد .	75	60.0	١٠
٤٠	يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك .	113	90.4	٢
٤١	وسائل الاتصال داخل الفرع تخزن وتدفع المتعاملين مع الفرع لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد .	81	64.8	٧
٤٢	التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب .	115	92.0	١

يتضح من جدول (٢٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محورالتوجيه ما بين (٦٦.٦٧% : ٨٦.٦٧%) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يقوم مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصليح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع صورة" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " التوجيه يساعد الفرع على رسم الخطط السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المطلوب " .

جدول (٢٣) الورن السببي والسببة المثوية والترتيب لأراء المدرسين بالسببة

لعبارات محور الرقابة (ن = ٤٦٠)

الترتيب	السببة المثوية	الوزن النسبي	العبارة	٢
٩	48.5	1115	يوجد أسلوب علمي لتابعة أعمار الأعمال والمشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد .	٤٣
٧	61.3	1409	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسقة .	٤٤
٥	63.1	1451	تفيه الأفرع تضم ما تم تبينه في خطة الاتحاد المرسله نهاية كل موسم	٤٥
١	94.0	2161	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	٤٦
٤	65.3	1501	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان - مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقة .	٤٧
٨	49.7	1143	توحيد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	٤٨
١١	42.5	977	يصع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت .	٤٩
٦	62.7	1441	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المشولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	٥٠
٣	70.8	1629	يحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعية .	٥١
١٢	37.1	853	ينابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموضوعية في الخطة وفقا للزمن المحدد .	٥٢
١٣	34.0	783	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	٥٣
٢	74.5	1713	يستخلم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	٥٤
١٠	47.7	1097	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	٥٥

يتضح من جدول (٢٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المديرين في عبارات محور الرقابة ما بين (٣٤٪ :٩٤٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " تحذف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع " .

جدول (٢٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور الرقابة (ن = ٧١)

٢	العبرة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٤٣	يوجد أسلوب علمي لمتابعة أعمال المشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد .	161	45.4	١١
٤٤	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسبقة .	217	61.1	٧
٤٥	تقيم الأفرع بتقييم ما تم تنفيذه في خطة الاتحاد المرسله نهاية كل موسم .	223	62.8	٥
٤٦	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	283	79.7	١
٤٧	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان - مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقة .	237	66.8	٢
٤٨	توجد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	169	47.6	٩
٤٩	يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالأفرع مرتبطة بالوقت .	171	48.2	٨
٥٠	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المسؤولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	221	62.3	٦
٥١	تحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لمتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعية .	225	63.4	٣
٥٢	يتابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموضوعية في الخطة وفقا للزمن المحدد .	163	45.9	١٠
٥٣	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	155	43.7	١٢

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	م
٤	63.4	225	يستخدم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	٥٤
١٣	38.6	137	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واسعة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	٥٥

يتضح من جدول (٢٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور الرقابة ما بين (٢٨.٦٪ : ٧٩.٧٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع " .

جدول (٢٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة

لعبارات محور الرقابة (ن = ٢٣٣)

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارة	م
١٠	44.5	519	يوجد أسلوب علمي لمتابعة أفعال الأعمال والمشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد .	٤٣
٧	61.4	715	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسبقة .	٤٤
٤	62.9	733	تقيم الأفرع بتقييم ما تم تنفيذه في خطة الاتحاد المرسله نهاية كل موسم .	٤٥
١	88.7	1033	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	٤٦
٣	64.6	753	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان - مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقة .	٤٧
١٢	38.7	451	توجد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	٤٨
١٣	37.9	441	يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت .	٤٩

الترتيب	النسبة المئوية	الوزن النسبي	العبارات	٢
٦	62.4	727	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المسؤولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	٥٠
٢	71.2	829	يحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لمتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعية .	٥١
٩	48.2	561	يتابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموضوعية في الخطة وفقا للزمن المحدد .	٥٢
٨	49.9	581	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	٥٣
٥	62.7	731	يستخدم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	٥٤
١١	43.7	509	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	٥٥

يتضح من جدول (٢٥) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور الرقابة ما بين (٣٧.٩٪ : ٨٨.٧٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع".

جدول (٢٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة
بالنسبة لعبارات محور الرقابة (ن = ٢٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٤٣	يوجد أسلوب علمي لتابعة أنماز الأعمال والمشاريع وعمل اللجان المختلفة وفق الوقت والبرنامج الزمني المحدد	53	42.4	١١
٤٤	يقيم عمل اللجان ومجلس الإدارة نهاية كل موسم وفق ما تم تحديده من توقيتات زمنية مسبقة .	81	64.8	٦
٤٥	تقيم الأفرع بتقييم ما تم تنفيذه في خطة الاتحاد المرسله نهاية كل موسم .	89	71.2	٣
٤٦	هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع .	115	92.0	١
٤٧	يوجد بالأفرع وسائل موضوعية لتقييم عمل (اللجان - مجلس الإدارة) وفق ما تم تحديده من توقيتات مسبقه .	81	64.8	٧
٤٨	توجد معايير رقابية واضحة على عمل الأفرع .	53	42.4	١٢
٤٩	يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت .	55	44.0	١٠
٥٠	يتم متابعة تحقيق الأهداف من قبل المسؤولين في ضوء البرنامج الزمني المحدد .	85	68.0	٥
٥١	يحدد مجلس الإدارة من يقوم بالرقابة لتابعة الأعمال والمشاريع وفق الخطة الزمنية الموضوعه .	87	69.6	٤
٥٢	يتابع مجلس إدارة الفرع تنفيذ الأهداف الموسوعة في الخطة وفقا للزمن المحدد .	57	45.6	٩
٥٣	تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت .	51	40.8	١٣
٥٤	يستخدم الفرع أساليب متنوعة في متابعة الأهداف وفقا للإمكانات والزمن المتاح .	91	72.8	٢
٥٥	لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .	59	47.2	٨

يتضح من جدول (٢٦) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور الرقابة ما بين (٤٠.٨٪ : ٩٢٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت * بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع " .

جدول (٢٧) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المدربين بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٤٦٠)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع .	921	40.0	٨
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت .	1463	63.6	٥
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الحطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لأنشطته .	867	37.7	٩
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيداً عن المصالح الشخصية .	1625	70.7	١
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	1393	60.6	٦
٦١	تواضع الإمكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	1075	46.7	٧
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الحطة في الوقت المناسب .	831	36.1	١٠
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة في أثناء الأزمات في الوقت المناسب .	779	33.9	١١
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	1511	65.7	٢
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	1467	63.8	٤
٦٦	يتخذ مجلس إدارة الفرع القرار ويحدد طريقة تنفيذه حفاظاً على الوقت .	1495	65.0	٣

يتضح من جدول (٢٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء المديرين في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين (٣٣,٩٪:٧٠,٧٪) 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 بعيدا عن المصالح الشخصية " .

جدول (٢٨) الوزن السبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء الإداريين بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٧١)

٢	العبارة	الوزن السبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع .	169	47.6	٨
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت	219	61.7	٥
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الحطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لانشطته .	177	49.9	٧
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيدا عن المصالح الشخصية .	233	65.6	٣
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	235	66.2	٢
٦١	تراعى الإمكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	113	31.8	١١
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب .	159	44.8	٩
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب	135	38.0	١٠
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	239	67.3	١
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	231	65.1	٤
٦٦	يتخذ مجلس إدارة الفرع القرار ويحدد طريقة تنفيذه حفاظا على الوقت .	203	57.2	٦

يتضح من جدول (٢٨) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين (٣١.٨٪:٦٧.٢٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " تراعى الإمكانيات 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 ".

جدول (٢٩) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة

لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٢٣٣)

٢	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع.	541	46.4	١٠
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت	741	63.6	٦
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الخطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لأنشطته .	555	47.6	٨
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيداً عن المصالح الشخصية .	749	64.3	٤
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	769	66.0	١
٦١	تراعى الإمكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	581	49.9	٧
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب .	477	40.9	١١
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب	551	47.3	٩
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	769	66.0	٢
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	749	64.3	٥
٦٦	يتخذ مجلس إدارة الفرع القرار ويحدد طريقة تنفيذه حفاظاً على الوقت.	765	65.7	٣

يتضح من جدول (٢٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور اتخاذ القرار ما بين (٤٠,٩٪ : ٦٦٪) 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".

جدول (٣٠) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور اتخاذ القرار (ن = ٢٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٥٦	يتم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرارات من قبل مجلس إدارة الفرع.	61	48.8	٧
٥٧	يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصاراً للوقت	93	74.4	١
٥٨	يتم اتخاذ القرارات بما يتفق مع الخطة الزمنية التي يضعها مجلس إدارة الفرع لأنشطته .	55	44.0	٩
٥٩	يتم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيداً عن المصالح الشخصية .	81	64.8	٤
٦٠	يتخذ مجلس الإدارة قرارات واضحة ومحددة في الوقت المناسب .	75	60.0	٦
٦١	تراعى الإمكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرار .	57	45.6	٨
٦٢	القرارات التي تتخذ تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب .	55	44.0	١٠
٦٣	يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب	51	40.8	١١
٦٤	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته وتعلن على الجميع في أوقات مناسبة .	89	71.2	٣
٦٥	يتخذ مجلس إدارة الفرع قراراته قبل موعد التنفيذ بوقت مناسب .	91	72.8	٢
٦٦	يتخذ مجلس إدارة الفرع القرار ويحدد طريقة تنفيذه حفاظاً على الوقت.	81	64.8	٥

يتضح من جدول (٣٠) ما يلي :

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

ب- للإجابة علي التساؤل الثاني عن " ما أفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج. م. ع. " :

جدول (٣١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المديرين بالنسبة

لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٤٦٠)

٢	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالنفع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم .	1763	76.7	٤
٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	2087	90.7	٣
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	1083	47.1	٥
٧٠	تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللحان المختلفة .	2201	95.7	١
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية .	2125	92.4	٢

يتضح من جدول (٣١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المديرين في عبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما بين (٤٧.١٪ : ٩٥.٧٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللحان المختلفة".

جدول (٣٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٧١)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم .	275	77.5	١
٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	267	75.2	٢
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	193	54.4	٥
٧٠	تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة .	237	66.8	٤
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الألفية .	263	74.1	٣

يتضح من جدول (٣٢) ما يلي :

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

جدول (٣٣) الوزن النسبي والسبة المثوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٢٣٣)

٢	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المثوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكاناتهم .	891	76.5	٤
٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	909	78.0	٣
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	575	49.4	٥
٧٠	تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة .	1019	87.5	١
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية .	943	80.9	٢

يتضح من جدول (٣٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المثوية لآراء الحكام في عبارات محور وضع الشخص
المناسب في المكان المناسب ما بين (٤٩,٤ ٪ : ٨٧,٥ ٪) حيث جاءت في الترتيب
الأخير عبارة " يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص
المناسب في المكان المناسب " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تدخل الأهواء
الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة " .

جدول (٣٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة لعبارات محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (ن = ٢٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٦٧	يتم إسناد الأعمال بالفرع إلى الأشخاص بحسب إمكانياتهم .	93	74.4	٣
٦٨	يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي أعضاء مجلس الإدارة .	83	66.4	٤
٦٩	يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب .	73	58.4	٥
٧٠	تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة .	99	79.2	١
٧١	يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية .	97	77.6	٢

يتضح من جدول (٣٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس إدارة في عبارات محووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ما بين (٤٠,٤ : ٧٩,٢٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يؤدي نظام التعيين في مجلس الإدارة من قبل الاتحاد إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب بمجلس الإدارة واللجان المختلفة".

جدول (٣٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المديرين بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض (ن = ٤٦٠)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٢	يستدرئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم .	2097	91.2	٢
٧٣	يناح لأعضاء مجلس الإدارة وللجان استخدام السلطة المخولة لهم .	1881	81.8	٥
٧٤	يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل .	2177	94.7	١

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٥	عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين .	1539.	66.9	٦
٧٦	يرجع علم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرءوسين .	1897	82.5	٤
٧٧	يتم التفويض حفاظا على وقت العمل .	1955	85.0	٣

يتضح من جدول (٣٥) ما يلي :

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

جدول (٣٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة

لعبارات محور حدود التفويض (ن = ٧١)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٢	يستد رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم .	293	82.5	٢
٧٣	يتاح لأعضاء مجلس الإدارة واللجان استخدام السلطة المخولة لهم .	291	82.0	٣
٧٤	يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل .	277	78.0	٥
٧٥	عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرءوسين .	229	64.5	٦
٧٦	يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرءوسين .	325	91.5	١
٧٧	يتم التفويض حفاظا على وقت العمل .	287	80.8	٤

يتضح من جدول (٣٦) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٤.٥ : ٩١.٥ /) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عدم التمريض يرجع إلى فقدان الثقة في المرعوسين" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرعوسين".

جدول (٣٧) الوزن المسمي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة لعبارات محور حدود التفويض (ن = ٢٣٣)

م	العـبـارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٢	يستد رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان بعض سلطاتهم للعاملين معهم .	879	75.5	٥
٧٣	يتاح لأعضاء مجلس الإدارة وللجان استخدام السلطة المخولة لهم .	895	76.8	٣
٧٤	يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل .	965	82.8	١
٧٥	عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرعوسين .	737	63.3	٦
٧٦	يرجع عدم التفويض إلى نقص الخبرة لدى المرعوسين .	897	77.0	٢
٧٧	يتم التفويض حفاظا على وقت العمل .	883	75.8	٤

يتضح من جدول (٣٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور حدود التفويض ما بين (٦٣.٣ : ٨٢.٨ /) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عدم التفويض يرجع إلى فقدان الثقة في المرعوسين" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس الإدارة واللجان على دراية بكافة تفاصيل العمل".

جدول (٣٩) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المديرين بالنسبة
لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٤٦٠)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	1811	78.7	٣
٧٩	تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة و اللجان .	1467	63.8	٤
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .	1917	83.3	١
٨١	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع.	1061	46.1	٥
٨٢	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة و اللجان .	1877	81.6	٢

يتضح من جدول (٣٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المديرين في عبارات محور حضور اللجان ما بين (٤٦.١٪ : ٨٣.٣ /) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع "بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة " .

جدول (٤٠) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٧١)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	267	75.2	٣
٧٩	تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان	227	63.9	٥
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة	309	87.0	١
٨١	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع .	247	69.6	٤
٨٢	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان .	281	79.2	٢

يتضح من جدول (٤٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور حضور اللجان ما بين (٦٣.٩٪ : ٨٧٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان "بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة " .

جدول (٤١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٢٣٣)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	993	85.2	١
٧٩	تعقد الاجتماعات في العرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان .	775	66.5	٤
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .	885	76.0	٣
٨١	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع .	531	45.6	٥
٨٢	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان .	929	79.7	٢

يتضح من جدول (٤١) ما يلي :

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

جدول (٤٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة
بالنسبة لعبارات محور حضور اللجان (ن = ٢٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٧٨	يحرص رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان على حضور الاجتماعات واللجان .	105	84.0	٢
٧٩	تعقد الاجتماعات في الفرع بكثرة وفي أي وقت لمجلس الإدارة واللجان .	89	71.2	٤
٨٠	يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة .	107	85.6	١
٨١	أثناء الاجتماعات يتم الخروج عن جدول الأعمال والتحدث في موضوعات غير مهمة وعدم الاهتمام بوقت الاجتماع .	59	47.2	٥
٨٢	تعقد الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد لمجلس الإدارة واللجان .	103	82.4	٣

يتضح من جدول (٤٢) ما يلي :

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

جدول (٤٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء المدرسين بالنسبة
لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٤٦٠)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٨٣	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	1825	79.3	٧
٨٤	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعد على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني .	1863	81.0	٦
٨٥	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	1897	82.5	٥
٨٦	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	2021	87.9	٤
٨٧	تحقيق الأهداف (طويلة - قصيرة) حسب الحطة الزمنية هو دليل التقدم .	2061	89.6	٣
٨٨	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف .	2205	95.9	١
٨٩	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل .	2145	93.3	٢

يتضح من جدول (٤٣) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء 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 " .

جدول (٤٤) للوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٧١)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٨٣	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	277	78.0	٦
٨٤	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات للوفاة وفق برنامج زمني .	285	80.3	٤
٨٥	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	291	82.0	٣
٨٦	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	265	74.6	٧
٨٧	تحقيق الأهداف (طويلة - قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم .	281	79.2	٥
٨٨	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف	321	90.4	١
٨٩	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل .	313	88.2	٢

يتضح من جدول (٤٤) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٤.٦٪ : ٩٠.٣٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف " .

جدول (٤٥) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٢٣٣)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٨٣	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	977	83.9	٢
٨٤	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني .	913	78.4	٧
٨٥	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	949	81.5	٤
٨٦	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	969	83.2	٣
٨٧	تحقيق الأهداف (طويلة - قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم .	1007	86.4	١
٨٨	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف .	925	79.4	٦
٨٩	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإتمام الأهداف طويلة الأجل .	937	80.4	٥

يتضح من جدول (٤٥) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٨.٤ : ٨٦.٤)٪ حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعده على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تحقيق الأهداف (طويلة - قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم " .

جدول (٤٦) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء أعضاء مجلس الإدارة
بالنسبة لعبارات محور تقسيم الأهداف (ن = ٢٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٨٣	تقسيم الأهداف من قبل مجلس الإدارة يتيح وضع الأولويات لتحقيقها .	103	82.4	٤
٨٤	الأهداف الواضحة التي يضعها مجلس الإدارة (طويلة أو قصيرة) تساعد على وضع الخطوات لبلوغها وفق برنامج زمني .	101	80.8	٥
٨٥	وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح .	97	77.6	٧
٨٦	يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية .	119	95.2	١
٨٧	تحقيق الأهداف (طويلة - قصيرة) حسب الخطة الزمنية هو دليل التقدم .	113	90.4	٢
٨٨	يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف .	107	85.6	٣
٨٩	تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل .	99	79.2	٦

يتضح من جدول (٤٦) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور تقسيم الأهداف ما بين (٧٧.٦٪ : ٩٥.٢٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "وضع الأهداف وتحقيقها في التوقيتات الزمنية السابق تحديدها يشعر القائمين على العمل بالنجاح" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية " .

جدول (٤٧) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لأراء المدرسين بالنسبة
لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٤٦٠)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	1935	84.1	٤
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	1861	80.9	٥
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته	2099	91.3	٢
٩٣	يؤحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	2243	97.5	١
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد .	1561	67.9	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	1939	84.3	٣

يتضح من جدول (٤٧) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لأراء المدرسين في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٦٧.٩ : ٩٧.٥ ٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يؤحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين " .

جدول (٤٨) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٧١)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	313	88.2	١
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	273	76.9	٥
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته .	311	87.6	٢
٩٣	يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	301	84.8	٣
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد .	241	67.9	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	299	84.2	٤

يتضح من جدول (٤٨) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٦٧.٩ / ٨٨.٢) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه " .

جدول (٤٩) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٢٣٣)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	937	80.4	٥
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	977	83.9	١
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته .	961	82.5	٣
٩٣	يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	965	82.8	٢
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمان محدد .	823	70.6	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	945	81.1	٤

يتضح من جدول (٤٩) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الحكام في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٧٠.٦ : ٨٣.٩ /) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمان محدد " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من أنجاز أهدافه في الوقت المحدد " .

جدول (٥٠) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة
لعبارات محور تقسيم العمل (ن = ٢٥)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٠	يتم تنفيذ العمل بحسب أهميته ودرجة العجلة في تنفيذه .	103	82.4	٤
٩١	يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه في الوقت المحدد .	121	96.8	١
٩٢	يضع مجلس إدارة الفرع الخطوات اللازمة للوصول إلى أولوياته	101	80.8	٥
٩٣	بوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين .	105	84.0	٣
٩٤	يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد .	89	71.2	٦
٩٥	يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) .	109	87.2	٢

يتضح من جدول (٥٠) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء أعضاء مجلس الإدارة في عبارات محور تقسيم العمل ما بين (٧١.٢٪ : ٩٦.٨٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة " يغير مجلس إدارة الفرع أولوياته باستمرار في ضوء الأهداف العامة للاتحاد ويحدد تحقيقها بزمن محدد" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " يحدد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه في الوقت المحدد " .

جدول (٥١) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء المديرين بالنسبة
لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٤٦٠)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عد تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقتا للإعداد ووقتا للإنتاج والتنفيذ ووقتا للإبداع .	1843	80.1	٥
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض.	2061	89.6	٢
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام : {الإعداد-الإنتاج والتنفيذ - الإبداع }) .	1901	82.7	٤
٩٩	تخصص أوقات العمل إلي المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلي الاستخدام الأمثل للوقت .	2021	87.9	٣
100	تخصص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعه .	2151	93.5	١

يتضح من جدول (٥١) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء المديرين في عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٨٠.١٪ : ٩٣.٥٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "عد تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقت للإعداد ووقت للإنتاج والتنفيذ ووقتا للإبداع " بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة " تخصص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعه " .

جدول (٥٢) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الإداريين بالنسبة
لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٧١)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عند تنفيذ مشروعات الفرع تخصص مجلس الإدارة وقتا للإعداد ووقتا للإنتاج والتنفيذ ووقتا للإبداع .	285	80.3	٣
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض .	279	78.6	٤
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام : {الإعداد - الإنتاج والتنفيذ - الإبداع}) .	307	86.5	٢
٩٩	تخصيص أوقات العمل إلى المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت	309	87.0	١
100	تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعه .	275	77.5	٥

يتضح من جدول (٥٢) ما يلي :

تراوحت النسبة المئوية لآراء الإداريين في عبارات محور تخصيص الوقت ما بين (٧٧.٥ : ٨٧٪) حيث جاءت في الترتيب الأخير عبارة "تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعه" بينما جاءت في الترتيب الأول عبارة "تخصيص أوقات العمل إلى المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت" .

جدول (٥٣) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء الحكام بالنسبة
لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٢٣٣)

م	العبارة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عند تنفيذ مشروعات الفرع يُخصص مجلس الإدارة وقتاً للإعداد ووقتاً للإنتاج والتنفيذ ووقتاً للإبداع .	937	80.4	٤
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض .	931	79.9	٥
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام (الإعداد - الإنتاج والتنفيذ - الإبداع)) .	947	81.3	٢
٩٩	تخصيص أوقات العمل إلى المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت .	945	81.1	٣
100	تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعه .	971	83.3	١

يتضح من جدول (٥٣) ما يلي :

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

جدول (٥٤) الوزن النسبي والنسبة المئوية والترتيب لآراء أعضاء مجلس الإدارة
بالنسبة لعبارات محور تخصيص الوقت (ن = ٢٥)

م	العبارات	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الترتيب
٩٦	عند تنفيذ مشروعات الفرع يخصص مجلس الإدارة وقتاً للإعداد ووقتاً للإنتاج والتنفيذ ووقتاً للإبداع .	105	84.0	٤
٩٧	تتداخل الأوقات المخصصة لكل مهمة مع بعضها البعض .	107	85.6	٣
٩٨	يكلف مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد لأداء هذه المهام مع مراعاة عامل الوقت (المهام { الإعداد - الإنتاج والتنفيذ - الإبداع }) .	97	77.6	٥
٩٩	تخصيص أوقات العمل إلى المهام السابقة وهي الإعداد والإنتاج والتنفيذ ثم الإبداع يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للوقت .	111	88.8	٢
100	تخصيص (تقسيم) وقت الفرع يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف حسب الخطة الزمنية الموضوعة .	115	92.0	١

يتضح من جدول (٥٤) ما يلي :

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

ثانياً : مناقشة النتائج :

أ- إجابة تساؤل الأول (ما الواقع الفعلي لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع) ؟
نتائج الجداول من (١١) إلى (٢٠) توضح الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع وهي تتمثل في (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – اتخاذ القرار) .

فبدراسة الجداول من (١١) إلى (١٤) وجد الدارس في محور التخطيط أنه اتفق كل من الإداريين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة على أن أقل المشكلات بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة هي " أن عامل الوقت من أهم عناصر التخطيط عند وضع خطة مجلس الإدارة " بنسبة ٧٨٪ للإداريين و ٨٨٪ للحكام و ٩٢٪ لأعضاء مجلس الإدارة وأن أكثر المشكلات أثناء العمل والتفاعل بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة هي 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 التي تواجهه بطريقة سريعة وعشوائية بحيث لا يحتاجون إلى تحديد أوقات لحل هذه المشكلات .

ويعزو الدارس ذلك الاختلاف إلى أن قلة تعامل المدربين مع الأفرع بالمقارنة بعلاقة الحكام والإداريين بأفرع الاتحاد . وهذا ما أكدته ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١م) بضرورة إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المفاجئة أو الأزمات . (١٧ : ٣٩٩) .

كما اتفق معه علي محمد عبد الروهاب (١٩٩٣م) على ضرورة تخصيص وقت للأزمات غير المتوقعة . (٤٩ : ٧٩)

واتفق ذلك مع رأي محمد الصيرفي (٢٠٠٧م) والذي ذكر أن من عوامل نجاح إدارة الوقت تخصيص وقت للأزمات. (٥٥ : ٦٦)

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مروى محمود عزت (٦٣) التي أظهرت أنه يوجد قصور في 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 التي يرغبها.

ويتفق معه في الرأي عبد الناصر حمودة (٤٢) إذ يذكر أن التخطيط للمستقبل مكون أساسي في بنیان إدارة الوقت وأن التخطيط يستحق ما ينفق فيه من وقت وأن العبرة هي بضرورة تطبيق الخطط والجداول التي نتوصل إليها عن طريق التخطيط والالتزام بها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من ويكن (٩٤) ودراسة أحمد محمود عبد الدلم (٦) ودراسة فالكون (٨٢) ودراسة فيكتور (٩٧) حيث اتفقت تلك الدراسات جميعاً على أن الوقت من أهم عناصر التخطيط لأي مؤسسة رياضية.

وهذا يختلف مع رأي المدربين حيث أن المدربين يجدون أن أقل المشكلات هي 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 خطته في صورة برامج يتم تحقيقها عن طريق برامج زمنية طوال مدة مجلس الإدارة " .

وبدراسة الجداول من (١٥) إلى (١٨) وجد الدارس في محور التنظيم أنه اتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والحكام والإداريين والمدربين على أنه من أهم المشكلات التي يواجهونها بالأفرع " أن هناك وقتاً محدداً للعمل بالفرع " وجاءت

في الترتيب الأخير وقد حصلت هذه المشكلة على نسبة ٢٣.٢٪ لأعضاء مجلس الإدارة و ٢٨.٤٪ للحكام و ٢٩.٦٪ للإداريين و ٣٣.٨٪ للمدرسين 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 ومدرسين ويؤدي إلى ضياع وقتهم في التردد على الفرع لإنهاء هذه الأعمال وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أحمد شحاتة محمد حسين (٢) ودراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) 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 لجانها المختلفة " وقد حصلت على نسبة ٨٤٪ لأعضاء مجلس الإدارة و ٨٧.٦٪ للحكام ويرجع حرص مجلس الإدارة على عدم تداخل الاختصاصات بين لجانها 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 المدرسين والإداريين على أنه " يتميز العمل داخل الفرع بكثرة الاجتماعات " وأكد ذلك محمد حسين المعجمي (١٩٩٩م) إذ ذكر أن الإدارة الناجحة يجب أن تضع في مقدمة اهتماماتها اللجان والاجتماعات حيث تسهم في توفير الوقت . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) ودراسة عمرو محمد إبراهيم (٥٠) حيث اتفقتا على ضرورة تقنين الاجتماعات والالتزام بجدول أعمال الاجتماع وأكد ذلك دراسة سامية على أحمد (٣٠) حيث ذكرت أنه من الضروري إتباع الأساليب الفعالة لإدارة وقت الاجتماعات الدورية . ودراسة الجداول من (١٩) إلى (٢٢) وجد الدارس في محور التوجيه أنه اتفق كل من الحكام والإداريين على أنه من أكبر المشكلات في الواقع الفعلي لإدارة

الوقت بأفروع الاتحاد هي " عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة على المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد " وقد حصلت على نسبة ٤٥.٢٪ للحكام و٢٨٪ للإداريين . وأكد كمال درويش وعبد الحماسي وسهر المهني (١٩٩١م) على أن المبادرة للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد لا يتم إلا عن طريق الحافز والدافعية إلى ذلك إذ أن الدافعية تسهم في نجاح العملية الإدارية وكلما زادت قوة الدفع كلما تولدت المبادرة لدى الشخص للوصول إلى الهدف في الوقت المحدد وبالتالي توجيه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة ويتفق معهم في الرأي عبد الله المسيري إذ يرى أن ضعف الدافعية للمبادرة للوصول إلى الهدف من مضيعات الوقت . (١٠٠ : ٥٣)

واتفق كذلك كل من الحكام والإداريين على أن " الاتصال داخل الفرع له دور حيو في تسهيل أداء الفرد لعمله " وقد حصلت على نسبة ٨٠.٢٪ بالنسبة للحكام و٨٨.٢٪ بالنسبة للإداريين . وهذا ما يؤكد سيد الهواري (٢٠٠٠م) الذي يذكر أن للاتصال دورا مهما وحيويا يلعبه في الإدارة الحديثة واختلال عملية الاتصال تؤدي إلى إدارة سيئة وبالتالي ضياع الوقت ويتفق معه في الرأي محمد العسري (٢٠٠٧م) إذ يذكر أن الوقت وسيلة مهمة من وسائل الاتصال وأن من سبل مواجهة مضيعات الوقت وجود نظم سليمة للاتصالات . (٣٦ : ٨٨) (٥٥ : ٧٥)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من جيمس كامبل (٨٧) ودراسة مروى عمود عزت (٦٣) ودراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) حيث أكدت تلك الدراسات جميعها على أهمية الاتصال ودوره في إدارة الوقت بشكل جيد وضرورة تنميته .

واتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين على أنه من أكبر مشكلات الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفروع الاتحاد " عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة واللجان المختلفة بالتوجيه الفوري وتصحيح الأخطاء لتحقيق الأهداف بأسرع

صوره " بنسبة ٤٠.٨٪ للأعضاء و ٣٦.٧٪ للمدرّبين ويؤكد ذلك كل من إيلدج (Aldge ١٩٩١م) وسيد الهواري (١٩٩٢م) فقد ذكر أن التوجيه من عناصر الإدارة والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين أثناء تفقددهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من مروى عمود عرت (٦٣) ودراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) .

بينما جاءت في المقدمة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة عبارة " التوجيه يساعد الفرع على رسم الخلطة السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد " وقد حصلت على نسبة ٩٢٪. ويعزي ذلك إلى قدرة التوجيه على مساعدة الأفراد في تنفيذ الأعمال المخطط لها مسبقا بدرجة جيدة وأن يكون تنفيذ هذه الأعمال مرتبطا بالوقت المحدد لها والتوجيه يساعد على رسم الخطة السليمة لما للتوجيه من قدرة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء فور وقوعها وبذلك يعمل التوجيه على تحقيق هذه النتيجة والتي تتفق معها دراسة حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) .

بينما جاءت في المقدمة بالنسبة للمدرّبين عبارة " يتم عقد الاجتماعات كلما دعت الضرورة إلى ذلك " وقد حصلت على نسبة ٩١.٣٪. وتتفق هذه العبارة مع ما ذكره محمد الصوفي (٢٠٠٧م) من أن الهدف من الاجتماع هو (وضع خطة- بناء تعاون- تداول معلومات- حل مشاكل- اتخاذ قرار- الحصول على دعم أو تأييد) ويتفق معه في الرأي عبد الناصر حمودة (٤٢) إذ يذكر أن يتم عقد الاجتماعات وقبل ذلك يتم التفكير في جدوى الاجتماع. (٥٥: ١٣٩) (٤٢: ٥٩)

وبدراسة الجداول من (٢٣) إلى (٢٦) وجد الدارس في محور الرقابة أنه اتفق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدرّبين على أنه من أكبر المشكلات في إدارة الوقت داخل الأفرع ما أشارت إليه عبارة " تهدف الرقابة داخل أفرع الاتحاد إلى إصلاح ومعالجة المشكلات في أسرع وقت " وقد حصلت على نسبة ٤٠.٨٪ لأعضاء

مجلس الإدارة و٢٤٪ للمدرين . ويعزو الدارس ذلك إلى أن الرقابة لابد وأن تتم بالأفرع بشكل صحيح يؤدي إلى تحقيق الهدف منها وأكد ذلك علي السلمي حيث ذكر أن الرقابة هي إظهار نقاط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها في الوقت المناسب ويتفق معهم في الرأي *David.D.Recon* الذي يذكر عدم قدرة النظام الرقابي الموضوع على الكشف عن الانحرافات يؤدي إلى إهدار الوقت . (٤٨ : ٨١) (٨٠ : ١٥)

واتفق كذلك أعضاء مجلس الإدارة والمدرين والحكام والإداريون على أن " هناك ضعف في الرقابة الإدارية على أداء الأفرع " وقد حصلت على نسبة ٩٢٪ لأعضاء مجلس الإدارة و٩٤٪ للمدرين و٨٨.٧٪ للحكام و٧٩.٧٪ للإدارين . ويعزي ذلك إلي اتفاق كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدرين والحكام والإدارين على أن هناك ضعفا في 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 ويؤكد ذلك وليد عبد اللطيف مونه (١٩٩١ م) إذ يرى أن تنفيذ الخطة والمتابعة ضروري أن لإدارة الوقت وتنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة فلا يمكن أنجاز الوظيفة بدون خطة أو معيار يتم مقارنة النتائج به بمتابعة تعديل الخطة والجداول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة ذاتها . (٦٨ : ١١٥)

ويرى الحكام أن من أهم مشكلات في محور الرقابة هي أن " يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال بالفرع مرتبطة بالوقت " وقد حصلت هذه العبارة على نسبة ٢٧.٩٪ ويرجع الدارس رأي الحكام بضرورة أن يضع مجلس الإدارة معايير صادقة وموضوعية لتقييم الأعمال مرتبطة بالوقت إلى أن ذلك من أهم جوانب الرقابة التي تساعد على تحقيق الأهداف وفي أسرع وقت وبأقل تكلفة وهذا ما يؤكد محمد الصيرفي (٢٠٠٧م) الذي يذكر أن الهدف لابد وأن يكون قابلا

للقياس الكمي وكذلك تحديد المعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف ولا بد وأن يكون هناك رقابة ومتابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط . (٤٨ : ٥٥)
ويؤكد ذلك ديفيد راكون *David.D.Recon* الذي يذكر أن عدم موضوعية خطة الرقابة يؤدي إلى إهدار الوقت وتؤثر سلبيًا على تحقيق الأهداف ، وأن ارتباط الرقابة بالأهداف يؤدي إلى ارتباطها بالوقت وقد تؤثر فيه سلبًا مع عدم وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والإنجاز وكذلك عدم موضوعية خطة الرقابة . (٧٠ : ٨٠)

ويتفق مع هذه النتيجة دراسة عصام محمد عشموي (٤٧) الذي يذكر أن هناك قصورا واضحا في اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة وعدم تحديد خطة زمنية لعملية الرقابة ، ومع دراسة ويكن (٩٤) الذي يذكر أنه لا بد من توافر برامج للمتابعة والرقابة على تنفيذ الأهداف .

أما الإداريون فيرون من أهم المشكلات في محور الرقابة أن يكون " لدى مجلس الإدارة خطة رقابية أهدافها واضحة ومفهومة لمتابعة تحقيق الأهداف في الوقت المحدد " ويعزو الدارس 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 في الوقت المحدد . ويؤكد ذلك سيد الهواري ومروى عمود عزت (٦٣) اللذان يريان ضرورة وضع خطة رقابية واضحة ومفهومة وأن يوضع للرقابة برنامج زمني خاص يتلاءم مع تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة وأن الهدف من الرقابة هو إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة الأخطاء ومنع تكرارها . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فيكتور *Victor* (٩٧) الذي يؤكد على وضع برامج للرقابة وتنفيذ العمليات الإدارية محددة الوقت مسبقا مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .

وبدراسة الجداول من (٢٧) إلى (٣٠) وجد الدارس في محور اتخاذ القرار أنه اتفق كل من المدربين وأعضاء مجلس الإدارة على أن من أهم المشكلات في محور اتخاذ القرار ما تنطوي عليه عبارة " يتخذ مجلس إدارة الفرع قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب " وقد حصلت على نسبة ٣٣.٩٪ للمدربين و ٤٠.٨٪ لأعضاء مجلس الإدارة فمجلس إدارة الفرع لا يتخذ قرارات مناسبة أثناء الأزمات في الوقت المناسب مما يؤثر ذلك على هذه المشكلات وبالتالي يؤدي ذلك إلى إهدار الوقت وعدم الوصول إلى الحلول المناسبة أثناء الأزمات وكذلك عدم تحقيق أهداف الفرع . ويعزو الدارس رأي أعضاء مجلس الإدارة والمدربين إلى أن مجلس الإدارة هو المنوط به اتخاذ القرارات وأن المدربين هم الفئة الأكثر تأثراً باتخاذ القرارات في هذه المواقف وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مروى محمود عزت (٦٣) كما تتفق أيضا مع ما ذكره كل من ماريو هانز و *Andrews , Andrew eigh* فقد ذكروا جميعا أنه لا بد وأن يتخذ القرار في الوقت المناسب لأن القرارات ما هي إلا وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ ولا بد من اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب أثناء الأزمات . (٥٤ : ٣٠) (٧٥ : ٧٦) (٧٦ : ١٠٨)

ويرى الحكام أن من أهم المشكلات في محور اتخاذ القرار هي " القرارات التي تتخذ ولا تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب " وقد حصلت على نسبة ٤٠.٩٪ ويتفق رأي الحكام مع رأي أعضاء مجلس الإدارة والمدربين من حيث عدم القدرة على اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى الوصول إلى أهداف الفرع وتحقيق أهداف الاتحاد في الوقت المناسب عدم قدرة الفرع على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والتي تحقق أهداف الخطة ينطوي ذلك على عدم قدرة الفرع على اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء الأزمات والقرارات التي تتخذ لا تحقق أهداف الخطة في الوقت المناسب وذلك للأسباب التي ذكرها نادر محمد أبو شيخة (١٩٩٩م) حيث ذكر أن

عدم تحديد المشكلة وصعوبة صياغتها يؤدي إلى عدم اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب . (٦٥ : ٧٥)

والقرارات لا تحقق أهداف الخطة كما ذكر *Alec Macrenzie* (١٩٧٩م) لأنه يحدث تناقض بين الأهداف التي تضعها المنظمة والنتائج المترتبة على هذه الأهداف مما يؤدي إلى عدم تحقيق القرارات لأهداف الخطة . (٧٤ : ٩٩)

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 الإمكانيات المتاحة بما فيها عنصر الوقت عند اتخاذ القرارات ويرى الدارس أن ذلك يؤدي إلى إهدار الوقت وعدم الاستفادة منه الاستفادة المثلى وضياعه في كيفية التغلب على المشكلات التي تنشأ من عدم توافر الإمكانيات ، وعدم مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرار من قبل لمنوط 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 أحمد عماد محمود عبد السلام أن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة ومن عناصر الإدارة اتخاذ القرار . (٦ : ٥)

ويؤكد ذلك أيضا يوسف أحمد إبراهيم العبيد (١٩٨٥م) إذ يرى أن ضعف كفاءة القادة من ضمن الإمكانيات التي توضع في الحسابان عند اتخاذ القرار . (٧١ : ٨٨)

ويرى أعضاء مجلس الإدارة أن من أكثر المشكلات التي تواجههم في محور اتخاذ القرار تتمثل في عبارة " يصدر مجلس الإدارة قراراته بصورة نهائية اختصارا 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 الدارس ذلك إلى أنه لا بد وأن يكون هناك مرونة في اتخاذ القرارات لتغير الظروف المحيطة وكذلك التغير الذي يطرأ على أهداف الاتحاد وكذلك الفروع ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مروى محمود عزت (٦٣) إذ توصي بإصدار القرارات بصورة لا تعطي فرصة للمناقشة ويؤكد ذلك روبرت وليام (٢٠٠٠ م) الذي يذكر أن التردد في اتخاذ القرار له أسباب عديدة تؤثر في ضياع الوقت . (١٩ :٩٣)

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 الدارس 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 (٢٣) 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 وتتفق هذه النتيجة مع أندرو *Andrews* الذي يذكر أن هناك ضغوطاً تفرض على متخذ القرارات لاتخاذ قرار في عجلة دون دراسة مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه . (٨٠ : ٧٦)

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 الدارس 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 بفرع الاتحاد وذلك لكي يعمل الجميع على تحقيق أهداف الاتحاد بصورة متكاملة.

ب- إجابة التساؤل الثاني (ما أكثر الأساليب العلمية لإدارة الوقت لأنشطة

أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة ب.ج . م . ع) ؟

نتائج الجداول من (٣١) إلى (٥٤) توضح أفضل الأساليب لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة ب.ج . م . ع وهي تتمثل في (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المكان المناسب - حدود التفويض ودرجته - حضور اللجان والاجتماعات - تقسيم الأهداف - تقسيم العمل - تخصيص الوقت) .

فبدراسة الجداول من (٣١) إلى (٣٤) وجد الدارس في محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أن المدربين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة اتفقوا على أنه من أفضل الأساليب محور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

وجاء في الترتيب الأول عبارة " تتدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب لمجلس الإدارة واللجان المختلفة " بنسبة ٩٥.٨٪ للحكام و ٧٩.٢٪ لأعضاء مجلس الإدارة ، وجاء في الترتيب الثاني عبارة " يتم إسناد المناصب في الفرع حسب الأقدمية " بنسبة ٩٢.٤٪ للمدربين و ٨٠.٩٪ للحكام و ٧٧.٦٪ لأعضاء مجلس الإدارة .

ويؤكد ذلك حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) الذي يذكر أن نظام العمل داخل المديرية قد اثبت أن التعيين في المناصب لا يتم وفق المعايير والقواعد المتبعة بل تتدخل الأهواء الشخصية في نقل أو إسناد المناصب المهمة .

ويعزو الدارس الارتباط بين العبارة الأولى والعبارة الثانية إلى أنه لا بد من إسناد المناصب إلى الأشخاص الأكثر كفاءة في 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 .

ويؤكد ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١م) وعلى محمد عبد الوهاب (١٩٩٣م) على أن هناك أربعة أنواع من الناس يختلفون طبقا لتعاملهم مع الوقت المتاح وهم :

١- المضيع للوقت.

٢- المستخدم للوقت.

٣- المستفيد من الوقت .

٤- المنجز.

والنوع الأخير هو الذي يحقق النتائج ويصل إلى الأهداف المحددة من خلال أنشطة ومجهودات يمارسها فيما يتاح له من وقت . (١٧ : ٢٣) (٤٩ : ٤٠)

ويعزى ذلك إلى ضرورة عدم تدخل الأهواء الشخصية في إسناد المناصب وكذلك إسناد المناصب حسب الكفاءة وليست الأقدمية ، ويختلف الإداريون مع كل من المديرين والحكام وأعضاء مجلس الإدارة حيث أنه يأتي في الترتيب الأول عبارة " يتم إسناد الأعمال إلى الأشخاص " بحسب إمكانياتهم بنسبة ٧٧.٥٪ وفي الترتيب الثاني " يتم إسناد الأعمال بعد أخذ رأي 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 الوقت كما ذكر محمد عبد الغني حسن (١٩٩٥م)، وإذا تم إسناد المناصب إلى الأشخاص الذين يتمتعون بإمكانات إدارة الوقت فبذلك نضمن إدارة الوقت بشكل جيد. (٦٠ : ٢٧)

وبدراسة الجداول من (٣٥) إلى (٣٨) وجد الدارس في محور حدود التفويض أن المديرين والحكام يرون أنه من أفضل الأساليب في محور حدود التفويض ما انطوت 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 الرؤوسين" 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 الدارس أن إطلاع جميع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان بالأنفرع 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 أنجاح 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 (٢٣) حيث يذكر أن ٧٢٪ من المديرين لا يثقون بالعملين نظرا لقلّة الخبرة أو عدم إرادتهم تحمّل المسؤولية للعاملين ، وبالتالي لا يتم إسناد أي مهام لهم ويتفق في هذا الرأي عمد عبد الغني وحسن هلال (١٩٩٨ م) اللذان يذكران أن بعض المديرين يتحملون الكثير من الأعباء الزائدة عن طاقاتهم الحقيقية وذلك رغبة منهم في أن يكونوا موجودين في كل قرار وغالبا ما يتمسك بعض المديرين ببعض المهام التي تدخل ضمن نطاق وظيفتهم أما للحصول على مكافآت مادية أو معنوية أو خوفا من عدم أداء الآخرين لها بالجودة المطلوبة . (٦١ : ٣٩)

ويؤكد ذلك عمرو محمد إبراهيم (٢٠٠٥م) حيث يذكر أن المديرين شديدي الحرص على عدم إعطاء مسؤولياتهم إلى الآخرين وأن نقص الخبرة وضغوط العمل لدى العاملين يؤثر على إعطاء مديري حمام السباحة المسؤولية للعاملين معه . كما يذكر أن الاستخدام الأمثل لحدود التفويض يؤدي إلى استثمار جيد للوقت لمدير الحمام ويوجد وقتا يستطيع من خلاله إدارة حمام السباحة بصورة جيدة . ويتفق ذلك مع رأي عبد الناصر حمودة (٤٢) 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 عنصرا من مضيعات الوقت وكأن من ضمنها المركزية وعدم التفويض .

ويعزي الدارس ذلك إلى عدم قدرة المدير على مباشرة جميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة بنفس الكفاءة وكذلك عدم القدرة على متابعة هذه الأعمال وإنجازها بنفس الكفاءة ولذلك لا بد من تفويض بعض السلطات والمسؤوليات إلى المرؤوسين لإنجاز المهام .

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

وبدراسة الجداول من (٣٩) إلى (٤٢) وجد الدارس في محور حضور اللجان أنه اتفق كل من المديرين والإداريين وأعضاء مجلس الإدارة علي أن من أفضل أساليب محور حضور اللجان . عبارة " يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها علي مجلس الإدارة" وجاءت في الترتيب الأول بنسبة ٨٣.٢٪ للمديرين 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٪ للمديرين و ٧٩.٣٪ للإداريين و ٧٩.٨٪ للحكام. ويعزي اتفاق العينة على ضرورة أن يتم اعتماد الأعمال بعد عرضها على مجلس الإدارة إلى أهمية هذا الأجراء 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 .

أما 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 قراراً 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 ولذا لذلك من تأثير على بدء المشروعات في التوقيات الزمنية المحددة وكذلك التأخير في إنهاء الأعمال يكون نتيجة لعدم عقد الاجتماعات في موعدها المحدد. ويذكر محمد حسين العجمي (٢٠٠٠م) أن هناك عدة مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت منها عقد الاجتماعات في وقتها وتحديد موعد البدء والانتهاؤها منها وتقييم نتائج الاجتماع (٥٨ : ٧٧)

وبدراسة الجداول من (٤٣) إلى (٤٦) وجد الدارس في محور تقسيم الأهداف أن المديرين والإداريين اتفقا على أن أهم الأساليب لمحور تقسيم الأهداف عبارة أن يتم تقسيم الأهداف لوضع البرنامج الزمني لبلوغ هذه الأهداف " وجاءت في الترتيب الأول بنسبة ٩٥.٩٪ للمديرين و ٩٠.٤٪ للإداريين .

عبارة " تحقيق الأهداف قصيرة الأجل في التوقيت الزمني المحدد دافع لإنجاز الأهداف طويلة الأجل " وجاءت في الترتيب الثاني بنسبة ٩٣.٣٪ للمديرين و ٨٨.٢٪ للإداريين.

اتفق كل من برجين بريسان (٢٠٠٤م) وصلاح الدين عبد الباقي (١٩٩٩م) على أنه لابد من تقسيم الأهداف وتحديد تواريخ ومواعيد إنجاز كل هدف من هذه الأهداف وذلك ضمن ١٠ عشر نقاط يجب مراعاتها لإدارة فعالة للوقت. ويؤكد محمد حسين الجسيمي (١٩٩٩م) وثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠١م) على ضرورة تقسيم الأهداف ومدى أولويتها على حسب تدرج أهميتها النسبية بما يساعد على حسن استغلال الوقت المتاح بالطريقة المثلى وأن تحديد وتقسيم الأهداف الخطوة الأولى للتغلب على

مضيعات الوقت ، وينفق معهم في نفس الرأي سيد محمد الحول (١٩٩٣م) وعبد الصاصر حمودة (٢٠٠٣م)

ويؤكد ذلك محمد الصريفي (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 المهمات ذات الأولوية الدنيا.
- أن تحقيق الأهداف قصيرة الأجل يشعر القائمين على العمل بالرضا ويمثل ذلك دافعا لهم لإنجاز وتحقيق الأهداف طويلة الأجل . (٥٥ : 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 ٩٢.٤٪ .
- وجاءت عبارة " يتم تقسيم أهداف مجلس الإدارة إلى خطط أسبوعية وشهرية " في الترتيب الأول بالنسبة لمجلس الإدارة بنسبة ٩٥.٣٪ .
- ويعزو الدارس ذلك إلى أن التقدم يقاس في أي مؤسسة رياضية أو غير رياضية بمعيار واحد أو مقياس واحد إلا وهو تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل مجالس الإدارة لكل مؤسسة سواء كانت هذه الأهداف (طويلة أو قصيرة) وذلك حسب الخطة الزمنية الموضوعية . وأن تحقيق هذه الأهداف بحسب التوقيتات الزمنية الموضوعية 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 الزمني الموضوع بما يحقق الأهداف المتفق عليها سواء

كانت قصيرة أو طويلة الأمد إنما ذلك هو الإدارة الجيدة للوقت بما لا يسمح بإهدار الوقت بأي صورة .

اتفق كل من الحكام وأعضاء مجلس الإدارة على أنه من أفضل الأساليب لمحوّر تقسيم العمل تمثّل في عبارة " يحدّد الفرع أولوياته كل فترة مما يمكنه من إنجاز أهدافه في الوقت المحدد " وجاءت في الترتيب الأول فقد حصلت على نسبة ٨٣.٩٪ للحكام ونسبة ٩٦.٨٪ لأعضاء مجلس الإدارة بينما جاءت في الترتيب الثاني بالنسبة للحكام عبارة " يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني معين " وقد حصلت على نسبة ١٢.٨ / وحصلت العبارة ذاتها على الترتيب الأول بالنسبة للمديرين حيث حصلت على نسبة ٩٧.٥٪ .

بينما جاءت عبارة " يتم وضع وقت معين لإنجاز الأولويات (المهام) " في الترتيب الثاني بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة حيث حصلت على نسبة ٨٧.٢٪ . ولقد اتفق كلا من سيورب محمد البرادعي وعبد الناصر حمودة وناصر محمد العديلي على ضرورة تقسيم العمل (المهام) أو (النشاط) أو (الألوية) حيث أنه لا بد من تقسيم العمل إلى أعمال متشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإنجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية ، ويجب تحديد درجة أهمية كل نشاط ووضع أولوية له في التنفيذ ويمكن النظر أيضا إلى تقسيم العمل بحيث يتم تقسيم المهام الكبرى إلى مهام أصغر يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة والعمل على تحديد مدة زمنية لكل مهمة فرعية مع التوجه النهائي لتحقيق المهمة الكبرى وبذلك يمكن إنجاز المهام الكبرى (١٤ : ٣٠) (٤٢ : ٣٧) (٦٧ : ٤٣)

ويعزو الدارس الاتفاق على أهمية تحديد الفرع لأولوياته كل فترة إلى أهمية ذلك في تكريس الجهود وشحن الهمم للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها في الوقت

المحدد وبأقل جهد وتحديد الأولويات يساعد الفرع على وضع الأهداف التي تحقق هذه الأولويات ويعمل الفرع جاهدا على وضع برنامج زمني وتوقيتات محددة لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف ولا تحقق الأهداف أولويات الفرع إلا بتحديد الخطوات التي تساعدنا على تحقيق هذه الأهداف والالتزام بوقت معين يتم فيه إنجاز هذه الخطوات ويسير ذلك رأي عميد الصربي (٢٠٠٧م) الذي 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 زمني معين كلما كان ذلك من أهم خطوات تحقيق أهداف الفرع التي يسعى إليها وتحديد برنامج زمني معين لتحقيق أولويات الفرع والالتزام بهذا البرنامج دليل على تحقيق هذه الأولويات في الوقت المحدد . ويؤكد ما سبق حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٣) الذي يرى ضرورة تقسيم العمل للاقتصاد في الجهد والوقت وتحقيق الأهداف .

والعبارة التي جاءت في الترتيب الثاني بالنسبة للحكام بينما جاءت في الترتيب الأول بالنسبة للمدربين عبارة " يوحد مجلس الإدارة أولوياته كل فترة ويعمل الجميع على تحقيقها من خلال برنامج زمني " حيث حصلت على نسبة ٩٧.٥٪ للمدربين .

وجاءت في الترتيب الثاني 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 في تنفيذه " في الترتيب الأول للإداريين وقد حصلت على نسبة ٨٨.٢٪ ، وذلك ما أكده عميد الصربي (٢٠٠٧م) الذي يذكر أنه من خطوات التخطيط للوقت تحديد الأولويات

أو ترتيب المهام على ضوء المعايير الأهم فالمهم فالأقل أهمية على ضوء مساهمة ذلك في تحقيق الهدف .

ج- إجابة التساؤل الثالث (ما مواصفات النموذج المقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع) ؟
قام الدارس ببناء على النتائج التي ظهرت له من التطبيق بوضع إجراءات تطبيق النموذج المقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بـ ج . م . ع :

النموذج المقترح:

وضع نموذج مقترح لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة هو الهدف الثالث من أهداف الدراسة وسيتم بناء النموذج في ضوء مفاهيم ومبادئ وأهداف إدارة الوقت اعتماداً على ما تم عرضه من نتائج الدراسة الحالية الهادفة إلى وضع نموذج مقترح من فلسفة وأهداف وإجراءات تطبيق على النحو التالي:

أولاً: فلسفة النموذج المقترح:

تقوم فلسفة النموذج المقترح على عدة نقاط أهمها:

- اقتناع وإيمان أعضاء مجالس إدارات الفرع واللجان المختلفة بأهمية إدارة الوقت بأفرع الاتحاد.
- قناعتهم بأنهم المسؤولون عن تطبيق إدارة الوقت بالشكل الصحيح والذي يحقق أهداف إدارة الوقت .
- أن يكون المتعاملون مع الفرع على قناعة بأهمية أحداث التغيير التدريجي في إدارة وقت العمل والإيمان بأن ذلك هو السبيل إلى تحقيق التقدم في اللعبة.
- اطلاع مجالس الإدارات واللجان المختلفة على أهمية الوقت لجميع العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار)

وكذلك اطلعهم على أفضل الأساليب العلمية لإدارة الوقت (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وحدود التفويض وحضور اللجان وتقسيم الأهداف وتقسيم العمل وتخصيص الوقت) .

• البدء في تطبيق ذلك على نظام العمل داخل الأفرع.

ويرتكز النموذج على العديد من المرتكزات من أهمها:

١- يقع على عاتق الاتحاد مسئولية كبيرة في خلق مناخ مناسب لتفعيل إدارة الوقت داخل الأفرع لما لذلك من أهمية في تحقيق أهدافه واقتناعهم بأن عملية إدارة الوقت عملية متكاملة يعمل الجميع على تحقيقها.

٢- يقوم أعضاء مجالس إدارات الأفرع واللجان بتطبيق مبادئ وقواعد إدارة الوقت في جميع العمليات الإدارية وأن تكون إدارة الوقت هي الوسيلة الأولى لتحقيق أهداف الفرع وأهداف الاتحاد من خلال تطبيق أفضل الأساليب لإدارة الوقت.

٣- أن يبدأ أعضاء مجالس إدارات الأفرع بالتعرف على الخلل والعيوب في إدارة الوقت وذلك من خلال التعرف على الواقع الفعلي لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد وذلك بتطبيق الاستبيان المقترح بالبحث.

ثانياً: أهداف النموذج المقترح:

١- تحقيق المناخ و التحول التدريجي لجعل إدارة الوقت هي العملية المسيطرة لإدارة جميع عمليات الفرع .

٢- تحقيق الفرع لأهداف الاتحاد في التوقيات الزمنية المحددة مسبقاً في خطة الاتحاد.

٣- عمل الجميع داخل الفرع من أعضاء مجالس إدارات وأعضاء لجان على تحسين أداء الفرع وتحقيق أهدافه وذلك من خلال إدارة الوقت.

٤- تطبيق أفضل الأساليب العملية لإدارة الوقت بأفرع الاتحاد المصري للكفاءة الطائفة.

٥- تحقيق التحسن في إدارة الوقت في جميع جوانب الفرع والعمل على تقويم النتائج والأداء بصفة مستمرة للعمل على تطويرها وتحسينها.

- آليات التنفيذ :

١- مرحلة الإعداد :

تستهدف هذه المرحلة إعداد وتحقيق المناخ الملائم بأفرع الاتحاد وذلك لتقبل التغيير الذي سيحدث في السلوك تجاه الوقت وكذلك تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار مرتبط بالوقت ومناقشة الخلل الذي سيحدث في كل عملية من هذه العمليات ومواجهته.

وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

❖ قناعة الإدارة العليا ومجالس الإدارات بأهمية إدارة الوقت بأفرع الاتحادات لما لها من أثر بالغ في تحقيق أهداف الفرع على المدى القريب مع ضرورة توضيح أهمية إدارة الوقت بالمنشآت الرياضية وتوضيح بعض أمثلة النجاح في إدارة الوقت وذلك من خلال توضيح أهمية إدارة الوقت في العمليات الإدارية المختلفة (تخطيط - تنظيم - توعية - رقابة - اتخاذ قرار) وربط تلك بالعمليات الإدارية بالفرع.

❖ يجب نشر وشرح قواعد ومبادئ إدارة الوقت وأساليب إدارة الوقت المختلفة التي توصلت إليها الدراسات المختلفة في هذه المجالس وبخاصة الدراسات التي أجريت على هيئات ومؤسسات رياضية وذلك للتشابه بين هذه المؤسسات.

❖ يجب أن يقوم الفرع بالتعرف على نواحي القصور لديه وكذلك تقييم الواقع الفعلي لإدارة الوقت به.

❖ ومن خلال ذلك يتم تحديد مدى احتياج لأفرع إدارة الوقت بالنسبة لأنشطتها وعملياتها الإدارية المختلفة.

٢- مرحلة التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى أن تحظى أولى خطواتنا نحو إدارة الوقت بشكل جيد

بأفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة.

وتشمل هذه المرحلة عدة خطوات:

✓ تدريب أعضاء مجلس إدارة الفرع وأعضاء اللجنة على إدارة الوقت بشكل جيد وذلك من خلال وضع نماذج للعمليات الإدارية المختلفة وأن تكون هذه النماذج مرفقا بها إرشادات مهمة لإدارة الوقت وأن يكون ذلك ضمن مشروع بطولية ينظمها الفرع وأن يتم تحديد أهداف لهذا المشروع وربط تحقيق هذه الأهداف بوقت معين وكذلك الاهتمام بالتدريب على الأساليب العملية لإدارة الوقت داخل الفرع.

✓ إعداد ووضع خطة مكتوبة يتم تطبيقها للتدريب على إدارة الوقت بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف إدارة الوقت.
٣- مرحلة التدريب :

في هذه المرحلة يتم تدريب أعضاء مجلس إدارات الأفرع وأعضاء اللجنة على كيفية تطبيق الخطة الموضوعية ومواجهة المشكلات التي تنشأ عنها ووضع مقترحات لحل المشكلات التي تواجههم وتنشأ عن تطبيق الخطة.
٤- مرحلة التنفيذ :

تشمل هذه المرحلة تنفيذ الخطة المستهدفة وتأتي بعد مرحلة الإعداد وتخطيط البرامج الزمنية ووضعها ويقوم بتنفيذ هذه الخطة أعضاء مجلس إدارات الأفرع وأعضاء اللجنة وإدارة الفرع ومن لهم الصلة بالأفرع.
٥- مرحلة المتابعة والتقييم :

تتم هذه المرحلة بهدف التعرف على مدى الإنجاز الذي تحقق من خلال إدارة الوقت بشكل جيد وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف ومحاولة علاجها وتهدف هذه المرحلة إلى استمرارية البرامج والخطط. ودعم الجهود من أجل التحسين والتطوير المستمر عن طريق التقييم والمتابعة المستمرة قبل وبعد وأثناء الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحسين إدارة الوقت.