

فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی  
سال سوم، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۱ (پیاپی ۱۲)

## تأثیر مهارت‌های فردی مدیریت زمانی بر مهارت سازمانی مدیران منطقه ۸

دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر محمد مهدی مظاهری\*

اسماعیل عبیوض زاده\*\*

### چکیده

امروزه متخصصان و دست اندرکاران، بحث جدیدی را تحت عنوان مدیریت اثر بخش مطرح می‌کنند؛ به طوری که در عصر ما کارایی و بهره‌وری والاترین هدف همه مدیران است. در این نگرش متخصصان معتقدند که یکی از شروط لازم برای اثربخشی عملکرد، اعمال مدیریت زمان است. با استنتاج از مطالعات و تحقیقات متخصصان مدیریت زمان می‌توان مهارت‌های مدیریت زمان را به دو مقوله کلی مهارت فردی و مهارت سازمانی تفکیک کرد که مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان تقسیم می‌شود (الوانی، مهدی، ۱۳۸۴، ص ۶۴). این پژوهش به دنبال تاثیر مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان بر ابعاد شش‌گانه فوق می‌باشد که در آن قصد دارد مشخص نماید آیا میزان مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان و ابعاد شش‌گانه آن بر حسب جنسیت، تخصص و تجربه حرفه‌ای در مدیران تاثیر دارد؟ ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه سنجش مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان و ابعاد شش‌گانه آن می‌باشد، جامعه آماری شامل ۱۴۰ نفر از مدیران اجرایی و میانی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ است که پس از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه تحلیل داده‌های پژوهش، از طریق نرم افزار SPSS این نتایج مشهود گردید که: ۱- بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان رابطه معنی‌داری وجود دارد ۲- بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان با ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ۳- میانگین نمرات مدیران زن در مهارت‌های فردی مدیریت زمان نسبت به مدیران مرد بالاتر است و نهایتاً این که در بعد مهارت سازمانی مدیریت زمان نیز مدیران زن نسبت به مدیران مرد از میانگین بالاتری برخوردار هستند.

کلید واژه‌ها: مهارت‌های فردی<sup>۱</sup>، مهارت‌های سازمانی<sup>۲</sup>، مدیریت زمان<sup>۳</sup>

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی

\*\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قیام دشت

1- Individual skills  
2- organizational skills

3- Time management

## مقدمه

برای درک ما از زمان راه حل‌های مختلفی وجود دارد. برای قرن‌ها مردم از ماه، ساعت آفتابی، اذان و زنگ کلیسا برای تنظیم برنامه زمانی روزانه خود استفاده می‌کردند، تا این که در قرن دوازدهم راهبان کاتولیک ساعت‌هایی را برای تنظیم فعالیت‌های خود ساختند. در طول تاریخ، تمدن‌ها به زمان و ابعاد آن توجه زیادی داشته‌اند و این توجه در این دوران نیز وجود دارد و عباراتی مانند «وقت طلاست» گویای این توجه است. جوامع امروزی فناوری‌های نو محیطی را فراهم کرده‌اند که تقریباً در مدت زمان کم می‌توان به خیلی از اطلاعات دسترسی پیدا کرد و خیلی کارها را سریع‌تر و آسان‌تر انجام داد. اما تمایل به سریع‌تر انجام دادن کارها و بیشتر کار انجام دادن، روز به روز بیشتر می‌شود. همه ما چه در منزل و چه در محیط کار نیاز داریم وقت خود را تنظیم کنیم. ترتیب انجام کارهای روزانه تاثیر چشمگیری بر روی کمیت و کیفیت آن چه که از زندگی به دست می‌آوریم، دارد و مدیریت زمان به ما نشان می‌دهد که چگونه از وقت خود استفاده بهتری کنیم (رضوانیه، ۱۳۸۳: ص ۲۶).

اداره کردن و هماهنگی منابع انسانی و مادی تقریباً از ابتدای تاریخ مورد توجه انسان بوده است. انسان‌ها برای تحقق هدف‌های مشترک، ابتدا در خانواده‌ها، سپس در قبائل و سایر واحدهای اجتماعی و سیاسی به یکدیگر پیوستند. مع هذا مدیریت به عنوان رشته مدون علمی، تاریخ نسبتاً کوتاهی دارد که بسیاری از مفاهیم امروزی در آن حاصل کوشش دهه‌های اخیر است (افجه ای، علی اکبر، ۱۳۸۷: ص ۴۵).

## بیان مسأله

مدیر هر سازمانی به منظور تحقق اهداف سازمانی می‌باید فرآیندهای پنج گانه مدیریت، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، نظارت و ارزیابی را دقیقاً و به طور صحیح اعمال نماید و این که یک مدیر در تخصیص بهینه ۵ نوع منبع سازمانی که شامل منابع سرمایه ای، کالبدی، انسانی، اطلاعاتی و زمان می‌باشد، نیز می‌باید توان و تخصص لازم را داشته باشد. چهار منبع از منابع اخیر را می‌توان از جهات متعدد مورد بهره برداری قرار داد، ولی زمان یک منبع نامرئی، خصوصیتی منحصر به فرد دارد؛ چرا که محدود است و هر کاری کنید بر مقدار آن افزوده نمی‌شود (ایران نژاد، مهدی، و ساسان گر، ۱۳۸۱: ص ۷۵).

- حال مهم ترین پرسش هایی که مطرح است، عبارتند از:
- ۱- آیا بین مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی رابطه وجود دارد؟
  - ۲- آیا بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان و هر یک از ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیران رابطه وجود دارد؟
  - ۳- آیا تفاوت معنی داری در مهارت های فردی و سازمانی مدیریت زمانی و جنسیت وجود دارد؟
  - ۴- آیا بین مدیران متخصص و غیرمتخصص از نظر میزان مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان تفاوت معنی داری موجود است؟

### اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش مطرح ساختن مبحث مدیریت زمان و بیان نقش و اهمیت آن در زندگی شخصی و سازمانی و بویژه در میان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ است، چرا که اهمیت زمان به عنوان یکی از مهم ترین منابع، مدیریت آن را لازم و ضروری می نماید؛ چون که مقدار زمان در اختیار مدیر قابل کنترل نیست و مدیر فقط می تواند نحوه استفاده از آن را کنترل نماید و تلاش می شود که در آن بر تأثیر مهارت فردی مدیریت زمان بر مهارت سازمانی در بین مدیران سطوح مختلف مورد مطالعه قرار گیرد تا آشکار سازد که آیا مدیری که در زندگی شخصی و خصوصی خود به مسئله زمان توجه می کند؟ در سازمان نیز که وظایف تعریف شده و نقش همکاران و کارکنان و واحدهای سازمانی نیز در آن تأثیر گذار هستند هم می تواند با موفقیت، زمان را مدیریت و کنترل نماید؟

### فرضیه های پژوهش

- ۱- بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان و هر یک از ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۲- بین مدیران زن و مرد از نظر میزان مهارت های فردی و مهارت های سازمانی تفاوت وجود دارد.
- ۳- بین مدیران متخصص و غیرمتخصص از نظر مهارت های فردی و مهارت های سازمانی مدیریت زمان رابطه وجود دارد.
- ۴- مهارت های فردی مدیریت زمان موجب بهبود مهارت های سازمانی مدیریت می شود.

## ادبیات پژوهش

### مبانی نظری مدیریت زمان

از دیرباز علما و اندیشمندان مبحث زمان را مورد توجه قرار داده و نظریات گوناگونی در این زمینه ارائه کرده اند. دین اسلام نیز اهمیت زمان را مورد تاکید قرار داده است. چنان که امام صادق (ع) می فرماید: باید هر روز نسبت به روز قبل بهتر باشیم (سیدا، محمد، ۱۳۸۴: ص ۷۵). حتی در فرهنگ و ادب ایران نیز به اهمیت زمان و نحوه استفاده درست تر از آن اشاره شده است. خیام زمان را پرنده ای که بر سرشاخه ای نشسته تشبیه می کند (به نقل از شیخ نظامی، ۱۳۷۸).

ولتر نویسنده، فیلسوف و متفکر بزرگ فرانسوی در یکی از کتاب های خود از زبان دو تن از شخصیت هایش به موضوع قابل تأملی اشاره می کند که از تمام چیزهایی که در دنیا وجود دارد چه چیز سریع ترین و کند ترین و چه چیز بخش پذیرترین و گسترده ترین است و حد اعلائی ندامت را به همراه می آورد. پاسخ آن چیزی جز زمان نیست (رضوانیه، ۱۳۸۳: ص ۹۴). یک اصل مهم که نه تنها در مدیریت زمان بلکه به طور کلی در مدیریت به معنای عام باید مد نظر هر فردی قرار گیرد، پرهیز از واقع گرایی و مطلق نگری است، هر قدر که مدیری در انجام کار دقت و انرژی بیشتری به خرج دهد، نتیجه بهتری حاصل نخواهد شد؛ بنابراین مدیر به جای وسواس داشتن، وظایفی را که بر عهده دارد، تنها در حد خواسته شده و استاندارد انجام دهد. در واقع جوهره مدیریت زمان این است که بهترین و پرانرژی ترین اوقات خود را صرف مهم ترین کارها کنید تا به بیشترین نتایج مطلوب برسید (جسمی، ۱۳۸۶).

متخصصان علم مدیریت بر این باورند که مدیریت زمان کلید موفقیت در برابر کوه مشکلاتی است که هر مدیری با آن رو به روست. مفهوم کلی مدیریت زمان این است که توفیق در انجام حجم قابل ملاحظه ای کار در مدت زمان محدود لزوماً با کار سخت و تلاش بیشتر حاصل نمی شود، بلکه کافی است اندکی از هوش و زکاوت خود بهره بگیرند، تنها با اندکی تغییر در عادات کار می توانید تا ۲۰٪ از وقت خود را صرفه جویی کنید (آبل جانیس، ۱۹۸۸).

مکنزی در سال (۲۰۰۳) عنوان می دارد ریشه اصلی اتلاف وقت در خود انسان نهفته است. اگر کسی بتواند با کنترل خود عوامل اتلاف وقت را از بین ببرد، دیگران و اتفاقات نمی تواند تاثیر عمده ای در اتلاف وقت وی داشته باشند. اصلی ترین عامل اتلاف وقت روحیات و خلیقات فردی است. از آنجا که هر فرد با توجه به منش هایش روش هایی را برای تقسیم وقت خود در نظر می گیرد، پس خود می تواند عامل اصلی اتلاف وقت محسوب شود. همه افراد بشر بر وقت

خود مدیریت می کنند؛ اما کسانی که اوقات خود را به هدر می دهند، مدیریت شان بر اساس هرز دادن وقت است (مجیدی، ۱۳۸۵: ص ۷۲).

### مبانی نظری مهارت های سازمانی مدیریت زمان

مهارت سازمانی مدیریت زمان در مورد افرادی کاربرد دارد که در سازمانی کار کرده و یا سابقه مدیریت دارند و همچنین گفته می شود که این مهارت ها در ابعاد شش گانه ای صورت می پذیرد که عبارتند از: (فراست، ۱۳۸۶: ص ۴۶).

**۱- هدف گذاری:** مکنزی (۲۰۰۳) می گوید ایجاد هدف هایی مشخص نخستین گام در مدیریت زمان به طور موثر است. این امر اساسی و تعیین کننده است و اضافه می کند هدف ها را به طور بارزی نشان می دهند که مدیر چگونه وقت خود را صرف می کند و تکرار آن مقصدها و هدف های تأثیر متقابل عظیمی در بردارد. وقتی او در به کارگیری زمان به طور موثری کار آمد شد، متوجه می شود که گام های بلندی به سوی هدف هایش برداشته است و همین گام نهادن به سوی هدف انگیزه ای می شود تا سریع تر گام برداشته و سطح هدف ها را نیز بالا ببرد (زالی، ۱۳۸۵: ص ۷۳).

**۲- اولویت بندی:** در این زمینه، باید عنوان داشت که یکی از بزرگ ترین ذخیره کنندگان وقت انجام امور بر اساس اولویت است. با انجام امور بر اساس اولویت هرگز کارهای مهم بر زمین نمی ماند و وقت به کارهای غیر ضروری داده نمی شود. اولویت بندی در امور نیازمند آن است که فرد نسبت به کارهایی که می خواهد انجام دهد، آگاهی داشته باشد. مکنزی (۲۰۰۳) می گوید: کلید موفقیت در مدیریت زمان آن است که به مهم ترین کارها پیش از هر کاری رسیدگی شود و تمرکز اصلی روی آن کار باشد و بقیه امور از ذهن جدا شود و امتیاز و خصوصیت برنامه ریزی روزانه آن است که اولویت ها مشخص می شود و فرد خود را مقید می داند که ذهن خود را بر آنچه مقدم است، متمرکز گرداند (اسلامی، ۱۳۸۴: ص ۷۸).

**۳- برنامه ریزی علمياتی:** ماریون نس (۲۰۰۱) فنون مدیریت زمان را به دو قسمت عمده یعنی برنامه ریزی و از بین برون عوامل ائتلاف وقت تقسیم می کند و می گوید برنامه ریزی به عنوان فرایند پیچیده است که برخی افراد به خوبی از عهده آن بر می آیند؛ اما برخی در این باره دچار مشکل هستند و برخی دیگر نیز چنان درگیر فعالیت ها و ضرب الاجل ها هستند که دیگر فرصتی برای برنامه ریزی ندارند. او معتقد است برنامه ریزی به منزله کلیدی برای رهایی از زندان اضطراب آمیز نداشتن وقت است و می توان از دو جنبه به ما کمک کند

تا زندگی خود را به نظم آوریم. اول این که به ما می گویند که چگونه از جایی که هستیم به جایی که می خواهیم باشیم، برویم، دوم این که منابع لازم برای رسیدن به هدف مورد نظر را شناسایی می کند (اقتداری، علی، ۱۳۸۴: ص ۷۵).

**۴- تفویض اختیار:** تفویض اختیار یکی از مهم ترین تکنیک های مدیریت زمان است، مدیران موفق کارها را به دیگران تفویض می کنند و این کارها را با مهارت کافی انجام می دهند. یکی از دلایل اصلی تفویض اختیار این است که تفویض اختیار ابزاری است که به موجب آن مدیر می تواند با تعیین اولویت هایش بر مهم ترین قسمت کار تمرکز کند و انجام امور کم اهمیت تر را بر دیگران واگذار نماید. این کار باعث جلوگیری از اتلاف وقت مدیران می شود (فراست، ۱۳۸۶: ص ۶۴).

**۵- مدیریت ارتباطات:** به عقیده رون تروی (۱۹۹۹) صورت های مختلف برقراری ارتباط عبارتند از: نوشتن، خواندن، گوش کردن، صحبت کردن در جمع و تلفن زدن است. او می گوید مدیران برای انتقال عقاید و احساسات و همچنین تاثیر گذاشتن در شناخت و طرز تلقی در کارهای یکدیگر الزام به برقراری ارتباط دارند. بدون چنین ارتباطی کار گروهی غیر ممکن خواهد بود. ایجاد روشی برای برقراری ارتباط باید جزیی از وظایف مدیر باشد (رضائیان، علی، ۱۳۸۳: ص ۷۵).

**۶- مدیریت جلسات:** به سبب اهمیت و نتایج مفید و موثری که از مشورت با اشخاص صاحب نظر به دست می آید. جلسه در اداره و سازمان های کشوری، لشگری، خصوصی و کلیه سازمان های منطقه ای و بین المللی به عنوان یکی از مهم ترین و موثرترین شیوه های انجام دادن کار شناخته شده است که در نهایت به صرفه جویی در منابع منجر می شود. به همین دلیل امروزه در کشورهای پیشرفته جهان تشکیل جلسه و اداره آن یکی از رشته های مهم علوم اداری به حساب می آید (تنعمی، محمد مهدی، ۱۳۸۲: ص ۶۴).

### پیشینه پژوهش

- در پژوهش که توسط بولس و داون پورت در سال (۲۰۰۶) صورت پذیرفت، نتیجه تحقیقات مؤید این نکته بود که اغلب مدیران چه دانشگاهی و چه صنعتی، به سختی می توانند عقیده ای روشن درباره گذراندن وقت خود داشته باشند. مدیران صنعتی اغلب تصور می کنند وقت زیادی را در رابطه با کار تولیدی، تلفن، اندیشیدن و نوشتن صرف می کنند، در حالی که وقتی را که در مورد جلسات و بحث های غیررسمی صرف

می کنند، اندک می شمارند. مسئولان دانشگاهی به طور مداوم نسبت به مدت زمانی که صرف دانشجویان و آموزش می کنند، غلو می نمایند. در حالی که آنان بیشترین درصد از وقت خود را صرف امور اداری و مدیریت می کنند.

- در پژوهشی که توسط برن و میشل در سال (۲۰۰۳) صورت پذیرفت وی میزان به کارگیری اصول مدیریت زمان را بر روی منشی های حرفه ای بررسی نمود. نتایج تحقیق حاکی از این بود که تمام آزمودنی هایی که در تحقیق شرکت داشتند، تا حدود زیادی اصول مدیریت زمان را به کار می بردند. مطالعات نشان می دهد که مدیران همواره بخش قابل ملاحظه ای از وقت خود را صرف اموری می کنند که سودی برای موسسه محل خدمت آنان ندارد و به این ترتیب ساعت ها صرف صحبت های دوستانه، بحث های بی نتیجه با کارکنان و انجام امور ساده و پیش پا افتاده ای می شود که توسط منشی یا معاونان انجام می شود.

- مهری نوحی در سال (۱۳۸۴) در مطالعات خویش مهارت های فردی مدیریت زمان را به صورت برخی از الگوهای عمومی رفتار نشان می دهد که اغلب افراد در استفاده از وقت به کار می برند. او برای سنجش میزان شایستگی در مدیریت زمان، آزمونی را طراحی کرده است که بخش نخست آن در مورد افراد عادی و مهارت های شخصی و فردی هر کسی به کار می رود و بخش دوم آن در مورد افرادی کاربرد دارد که در سازمانی کار کرده و یا سابقه مدیریتی دارند. در واقع این آزمون مجموعه اصول و تکنیک هایی را در بردارد که از پژوهش های مدیریت زمان به دست آمده است.

- نوشیار حمیدی (۱۳۸۳) در پژوهش خود تحت عنوان تاثیر نگرش مدیران در ارتقای مهارت های سازمانی کارکنان به سوی مدیریت، تلاش کرده تا میزان موانع نگرش مدیران نسبت به شاخص های ارتقای شغلی را در ۵ شاخص (مهارت های فنی، انسانی، اداری، جنسیت، تعهد و وفاداری سازمانی) مورد بررسی قرار دهد. نتایج تحقیق نشان داد که بیشترین ضریب همبستگی بین نگرش منفی مدیران نسبت به مهارت های فنی وجود داشته است. از نتایج دیگر این پژوهش این است که مهم ترین عامل مانع ارتقای شغلی کارکنان عوامل فرهنگی و اجتماعی- فرهنگی اثرگذار بر نگرش مدیران است.

### روش تحقیق

به منظور بررسی و اندازه‌گیری متغیرهای این پژوهش از روش تحقیق توصیفی- پس رویدادی استفاده شده است. این روش به محقق کمک می‌کند که به اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش پرداخته و چون از قبل اتفاق افتاده، محقق قادر به دست کاری متغیرهای پژوهش نمی‌باشد (دلاور، علی، ۱۳۷۸: ص ۶۵).

### ابزارگرد آوری داده ها

به منظور بررسی فرضیه های این پژوهش از یک پرسشنامه دو بخشی استفاده شده که بخش اول به منظور سنجش میزان مهارت های فردی مدیریت زمان می‌پردازد و بخش دوم پرسشنامه است که به تعیین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان در ابعاد شش گانه آن هدف گذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات می‌پردازد. پرسشنامه مذکور یک پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد و روایی و اعتبار آن مورد سنجش و تایید قرار گرفته است ( $\alpha = .76$ ).

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸ تشکیل می‌دهد که در سال ۸۹-۱۳۸۸ رسماً مدیریت سازمان را بر عهده داشته اند. به علت محدود بودن جامعه آماری در این پژوهش اقدام به نمونه گیری شده که تعداد ۱۴۰ نفر از مدیران ارشد و میانی به شیوه تصادفی ساده انتخاب و در این حجم مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته اند.

### روش تجزیه و تحلیل متغیرهای پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها در دو بخش توصیفی و استنباطی، تحلیل داده ها و توصیف آن از طریق تعیین شاخص های گرایش مرکزی (نما- میانه- میانگین) و ترسیم جداول و نمودارها و در بخشی استنباطی به منظور تحلیل فرضیه های این پژوهش از نرم افزار SPSS استفاده شده است.



## تحلیل توصیفی متغیرها و فرضیات پژوهش

جدول ۱. توزیع مدیران گروه مورد مطالعه برحسب جنس

جنس	تعداد	درصد
زن	۷۱	۵۰/۷۲
مرد	۶۹	۴۹/۲۸
جمع کل	۱۴۰	۱۰۰

جدول ۲. توزیع مدیران گروه مورد مطالعه بر حسب تخصص مدیران

تخصص	تعداد	گروه
متخصص	۶۰	۴۲/۸۵
غیرمتخصص	۸۰	۵۷/۱۵
جمع کل	۱۴۰	۱۰۰

جدول ۳. توزیع مدیران گروه مورد مطالعه بر حسب سابقه خدمت

سنوات خدمت به سال	تعداد	درصد
۱-۵	۱۷	۱۲/۱۴
۵-۱۰	۲۴	۱۷/۱۴
۱۰-۱۵	۳۳	۲۳/۵۷
۱۵-۲۰	۳۷	۲۰/۴۳
۲۰-۲۵	۲۹	۲۰/۷۲
جمع	۱۴۰	۱۰۰

### تحلیل استنباطی داده ها

نتایج آماری حاصل از هر یک از سوالات تحقیق به شرح زیر ارائه می شود.  
**فرضیه اول:** بین مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

**جدول ۱.** ضریب همبستگی بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن در بین مدیران

(n=۱۴۰)

متغیر	میزان همبستگی	سطح معنی داری
مهارت فردی	.۷۲	۰/۰۰۱

جدول فوق نشان دهنده وجود رابطه بین متغیر مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان به میزان ۰/۷۲ در بین مدیران است که میزان رابطه در سطح  $p < 0/001$  معنی داری می باشد.

**فرضیه دوم:** بین مهارت فردی مدیریت زمان با ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیران رابطه وجود دارد.

**جدول ۲.** ضریب همبستگی بین مهارت های فردی و ابعاد شش گانه مهارت سازمانی

ردیف	ابعاد مهارت سازمانی مدیریت زمان	میزان ضریب همبستگی	سطح معنی داری
۱	هدف گذاری	۰/۴۷	۰/۰۰۱
۲	اولویت بندی اهداف و فعالیت ها	۰/۵۹	۰/۰۰۱
۳	برنامه ریزی عملیاتی	۰/۶۰	۰/۰۰۱
۴	تفویض اختیار	۰/۴۵	۰/۰۰۱
۵	مدیریت ارتباطات	۰/۶۴	۰/۰۰۱
۶	مدیریت جلسات	۰/۶۵	۰/۰۰۱

جدول فوق بیانگر میزان ارتباط بین مهارت فردی مدیریت زمان با هر یک از ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیران است. ضرائب جدول فوق حاکی از بیشترین رابطه با بعد مدیریت جلسات (ضریب ۰/۶۵) و کمترین رابطه با بعد تفویض اختیار (ضریب ۰/۴۵) است. ولی تمامی ضرائب همبستگی مثبت موجود در ابعاد فوق الذکر در سطح  $p < 0/001$  معنی دار می باشد.

بدین معنا که با افزایش میزان مهارت فردی مدیریت زمان احتمالاً میزان مهارت سازمانی آن در ابعاد شش گانه اش نیز افزایش خواهد یافت. هر چند که وجود رابطه همبستگی هیچ گاه بر روابط علی، میان متغیرها دلالت ندارد.

**فرضیه سوم:** بین جنسیت مدیران و میزان مهارت فردی و سازمانی شان تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۳.** مقایسه میانگین مهارت فردی و سازمان مدیریت زمان در مدیران زن و مرد

ردیف	متغیر	میانگین	میانگین	انحراف	انحراف	ارزش t	درجه	سطح
		مردان	زنان	مردان	زنان		آزادی	معنی
								داری
۱	مهارت فردی مدیریت زمان	۱۰۷/۶۱	۱۰۰/۶۵	۱۳/۹۵	۱۱/۲۳	۳/۲۶	۱۳۸	۰/۰۰۱
۲	مهارت سازمانی مدیریت زمان	۱۵۱/۳۶	۱۳۵/۰۴	۲۰/۶۷	۱۴/۴۳	۵/۴۳	۱۳۸	۰/۰۰۱

(۷۱ نفر = تعداد زنان ۶۹ نفر = مردان)

جدول فوق نشان دهنده وجود تفاوت در میانگین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران زن و مرد است. میانگین نمرات زنان در بعد مهارت فردی مدیریت زمان ( $\mu=107/61$ ) از میانگین مردان ( $\mu=100/65$ ) بالاتر است که این تفاوت در سطح  $p < 0/001$  معنی دار است. همچنین میانگین نمرات زنان در بعد مهارت سازمانی مدیریت زمان ( $\mu=151/36$ ) نسبت به میانگین نمرات مردان در این بعد ( $\mu=135/04$ ) افزایش قابل توجهی را نشان می دهد که این تفاوت در سطح  $p < 0/001$  معنی دار است. به عبارت دیگر جنسیت مدیران در میزان مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان تاثیر دارد.

**فرضیه چهارم:** بین میزان تخصص مدیران از نظر میزان مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۴.** مقایسه میانگین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران متخصص و غیرمتخصص

ردیف	متغیر	میانگین متخصص	میانگین غیرمتخصص	انحراف معیار متخصص	انحراف معیار غیرمتخصص	ارزش t	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱	مهارت فردی مدیریت زمان	۱۰۴/۳۶	۱۰۶/۰۵	۱۳/۸۴	۱۲/۶۲	۰/۱۴	۱۳۸	-
۲	مهارت سازمانی مدیریت زمان	۱۴۴/۲۳	۱۴۲/۶۳	۲۱/۱۶	۱۸/۴۵	۰/۴۷	۱۳۸	-

(۶۰ نفر = تعداد افراد متخصص ۸۰ نفر = افراد غیر متخصص)

جدول فوق میانگین نمرات مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان را در بین مدیران متخصص و غیرمتخصص نشان می دهد که تفاوت معنی داری بین دو گروه متخصص و غیر متخصص در زمینه هر دو مهارت دیده نمی شود، هر چند که میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان در مدیران متخصص ( $\mu=144/23$ ) بالاتر از میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان در مدیران غیرمتخصص ( $\mu=142/63$ ) است، ولی این تفاوت معنی داری نیست، به عبارت دیگر تخصص مدیران در میزان مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان آنان تاثیر ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش تاثیر مهارت فردی مدیریت زمان بر مهارت سازمانی و ابعاد شش گانه آن است. علاوه بر این تاثیر متغیرهایی مانند جنسیت، تخصص و تجربه حرفه ای مدیران بر میزان مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی و ابعاد شش گانه آن نیز به بوته آزمایش گذاشته شد که نتایج بر حسب یافته های آماری ارائه شده از قرار زیر است.

۱- تأثیر مهارت فردی مدیریت زمان بر مهارت سازمانی آن در بین مدیران: به منظور تعیین میزان روابط بین متغیرها، از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شد؛ همان طوری که در جدول شماره ۱ نشان داده شده، مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی دارای همبستگی مثبت و معنی داری (۰/۷۲) می باشد که این ضریب در سطح  $p < 0/001$  معنی دار است. یعنی با ۹۹٪ اطمینان می توان به وجود رابطه معنی داری بین این دو متغیر از این پژوهش اذعان نمود و این که افزایش در نمرات مهارت فردی مدیریت زمان با افزایش نمرات مهارت سازمانی آن و بالعکس کاهش در نمرات مهارت فردی مدیریت زمان با کاهش نمرات مهارت سازمانی آن همراه است. همچنین با محاسبه ضریب تبیین که در اینجا برابر (۰/۵۱) شد، پی می بریم که در (۵۱) درصد واریانس مشترک بین دو متغیر مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان وجود دارد و یا به عبارتی متغیر مهارت فردی مدیریت زمان در ۵۱ درصد پراکندگی متغیر مهارت سازمانی آن را تبیین می کند.

۲- تأثیر مهارت فردی مدیریت زمان بر هر یک از ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیران: به منظور بررسی رابطه فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده و همان طور که در جدول شماره ۲ نشان می دهد، مهارت فردی مدیریت زمان با هر ۶ بعد مهارت سازمانی آن رابطه معنی دار و مثبتی دارد. بیشترین میزان رابطه را با بعد مدیریت جلسات ( $y = +0/65$ ) و کمترین رابطه را با بعد تفویض اختیار ( $y = +0/45$ ) مشاهده می کنیم. ولی تمامی روابط موجود بین مهارت فردی مدیریت زمان با ابعاد شش گانه مهارت سازمانی آن در سطح  $p < 0/001$  معنی دار است. ضرایب همبستگی مثبت به دست آمده در هر ۶ بعد نشان می دهد که با افزایش یا کاهش میزان مهارت فردی مدیریت زمان مدیران، میزان مهارت در هر ۶ بعد مهارت سازمانی آن که شامل هدف گذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیت ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات می باشد نیز افزایش یا کاهش خواهد یافت.

۳- بین جنسیت و میزان مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان رابطه وجود دارد: به منظور سنجش روابط متغیرهای فوق میانگین نمرات فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران زن و مرد با استفاده از آزمون t گروه های مستقل مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج جدول شماره ۳ بیانگر وجود تفاوت بین مدیران زن و مرد در زمینه مدیریت زمان اعم از مهارت فردی و مهارت سازمانی آن می باشد. بدین نحو که مدیران زن در زمینه مهارت های فردی مدیریت زمان نسبت به مدیران مرد دارای میانگین بالاتری بودند و این تفاوت در سطح

$p < 0/001$  معنی دار بود. همچنین مدیران زن دارای میانگین بالاتری نسبت به مدیران مرد در زمینه مهارت سازمانی مدیریت زمان بودند. این تفاوت در سطح  $p < 0/001$  معنی دار بود. به این ترتیب می توان گفت که عامل جنسیت بر میزان هر دو مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان مدیران تاثیر دارد.

**۴- مقایسه بین مدیران متخصص و غیرمتخصص از نظر میزان مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان:** به دنبال این هدف میانگین نمرات مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان در مدیران متخصص و غیرمتخصص با استفاده از آزمون  $t$  برای گروه‌های مستقل مورد مقایسه قرار گرفت بر اساس نتایج مندرج در جدول شماره ۴ پی می‌بریم که در زمینه مهارت فردی مدیریت زمان بین دو گروه مدیران متخصص و غیرمتخصص تفاوت معنی داری مشاهده نمی‌شود و این که مهارت سازمانی مدیریت زمان در مدیران متخصص  $(\mu = 144/23)$  بالاتر از مدیران غیرمتخصص  $(\mu = 142/63)$  است؛ ولی این تفاوت معنی دار نیست. به عبارت دیگر تخصص مدیران در میزان مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان آنان اثری نمی‌گذارد.

#### منابع

- اسلامی، سعید. (۱۳۸۵)، مدیریت کاربردی وقت. انتشارات فرهنگی تبریز.
- افجه ای، علی اکبر. (۱۳۸۷)، مدیریت زمان در آموزش. انتشارات سفیر.
- اقتداری، علی محمد. (۱۳۸۴)، سازمان و مدیریت. انتشارات موسوی.
- الوانی، مهدی. (۱۳۸۴)، استفاده بهینه از زمان در مدیریت. نشر نی.
- الوانی، مهدی. (۱۳۸۳)، مدیریت عمومی، نشر نی.
- ایران نژاد مهدی و پرویز ساسان گر. (۱۳۸۱)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. موسسه بانکداری.
- تنعمی، محمدمهدی. (۱۳۸۲)، رهبری و مدیریت در دانشگاه ها. دانش مدیریت شماره ۱۹.
- جسمی، یوسف. (۱۳۸۶)، مدیریت یعنی مدیریت زمان. بانک صادرات شماره ۲.

- حمیدی، نوشیار. (۱۳۸۳)، بررسی نگرش مدیران در ارتقای مهارت های سازمانی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- دلاور، علی. (۱۳۷۸)، روش تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات رشد.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲)، برنامه ریزی ارتباط با خود و دیگران. دانش مدیریت شماره ۲۰.
- رضوانیه، فریدون. (۱۳۸۳)، نگاهی به اصول و مبانی مدیریت بر زمان در کار. نشر تدبیر.
- زالی، محمدرضا. (۱۳۸۵)، مدیریت زمان. نشر ارغوان.
- سید، محمد. (۱۳۸۴)، ۱۲ گام تا مدیریت زمان. نشر فرایویا.
- صفوی، امان الله. (۱۳۸۱)، تنظیم وقت در مدیریت. نشر نی.
- فراست، (۱۳۸۶)، مدیریت زمان. تعاون، شماره ۲۲.
- مجیدی، آذرمیدخت. (۱۳۸۵)، نگرش مدیران در ارتقاء. انتشارات آموزش مدیریت دولتی.
- نوحی، مهری. (۱۳۸۴)، الگوهای مهارت های فردی مدیریت زمان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

-Abel,Janic (1998), "Gaining power And Influence in The University :A Viewpoint" , Journal of College student personal :Vol.19,No .3,pp.238-410.

- "An update on Time Management . Acsa operations Notebook 8." ,Association of Callifornia school Administrators.(BBB.8939)Feb 1979.

- Babcok ,Daniel L.(1991), Managing Engineering And Technology Englewood Cliffn.j prentice –Hall p.380.

-Bishop,Richard W. (1986) "Tricks of The Trade", Vol.12,No.9,pp.22-27.

-Boles,H.W ,J.A Davenport (2006), Introdition to Educational Leadership. Western Michigan University :Harpaer and Row.

-Born, W.Michael (2003), "Time Management for The Harried Campus Administraror" ,Educational Record ,Vo.60,No.3,pp.227-330.

-Britton, Bruce-K,Abraham Tesser (1991), "Effects of Timd management practices on College Grades" , Journal of Educational –psychology, Vol.83,No.3,pp,405-10.

-Burkhalter, Bettye.And others (1986), “Reserch Reveals Time Managment Important ti secretaries in the Information Age”, Deltap1. Epsilon Journal ,Vol.28,No.4,pp.211-220.