

## ارتباط بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی

ناصر دخت باقر\*<sup>۱</sup>؛ فریبا عسکریان<sup>۲</sup>

۱- کارشناس ارشد دانشگاه تبریز ۲- دانشیار دانشگاه تبریز

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۸

### The relationship between the individual and organizational time management skills among managers of Physical Education in East Azerbaijan province

Naser Dokhtbagher\*<sup>1</sup>, Fariba Askarian<sup>2</sup>

1- M. A. in Sport Management, University of Tabriz 2- Associate Professor, University of Tabriz

Received: (2015/01/31)

Accepted: (2015/04/17)

#### Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationship between individual and organizational time management skills among the managers of physical education in East Azerbaijan. To this research, we used the correlation method. Our statistical society contained 100 people consisting of general director and deputies (4), heads of physical education of the provinces (20), heads of sport delegations (38) and their vice-chairmen (38). The sample size was considered as the same as the population size. The instrument used in this research consists of a questionnaire about individual and organizational skills, time management and six dimensions of it. To analyze the data, we got profit of the inferential statistical tests such as Pearson correlation test, Independent T-test, and one-way ANOVA. The outcomes showed that there is a positive and meaningful relationship between individual and organizational skills and time management ( $\alpha:0/05$ ,  $R:0/216$ ). Besides, there is a connection between personal skills with four aspects of targeting ( $R:0/457$ ), Prioritizing Goals and Activities ( $R:0/241$ ), Operational Planning ( $0/334$ ) and managing the relations ( $R:0/216$ ). Also, there wasn't any significant difference in comparison to individual and organizational skills in time management according to managers individual characteristic such as age ( $\alpha:0/147$ ,  $T:1/752$ ) gender ( $\alpha:0/124$ ,  $T:2/258$ ), study field ( $\alpha:0/125$ ,  $T:3/25$ ) and job background ( $\alpha:1/80$ ,  $T:0/09$ ).

#### Keywords

personal and organizational skills, time management, Managers of physical education.

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بود. روش تحقیق از نوع همبستگی و جامعه آماری تحقیق شامل مدیر کل و معاونان (۴)، روسای تربیت بدنی استان‌ها (۲۰)، رؤسای هیئت‌های ورزشی (۳۸) و نائب رئیس هیئت‌های ورزشی (۳۸)، در مجموع ۱۰۰ نفر بود. حجم نمونه برابر با حجم جامعه در نظر گرفته شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه سنجش مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان و ابعاد شش گانه آن می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون، آزمون تی مستقل و ANOVA یک راه استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $\alpha:0/05$ ,  $R:0/216$ ). همچنین بین مهارت فردی با ۴ بعد هدف گذاری ( $R:0/457$ )، الویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها ( $R:0/241$ )، برنامه‌ریزی عملیاتی ( $0/334$ ) و مدیریت ارتباطات ( $R:0/216$ ) نیز ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین در مقایسه مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان بر اساس ویژگی‌های فردی مدیران، از قبیل سن ( $\alpha:0/147$ ,  $T:1/752$ )، جنسیت ( $\alpha:0/124$ ,  $T:2/258$ )، رشته تحصیلی ( $\alpha:0/125$ ,  $T:3/25$ ) و سابقه خدمت ( $\alpha:1/80$ ,  $T:0/09$ )، تفاوت معناداری مشاهده نشد.

#### واژه‌های کلیدی

مهارت‌های فردی و سازمانی، مدیریت زمان، مدیران تربیت بدنی.

\* نویسنده مسئول: ناصر دخت باقر

\*Corresponding Author: Naser Dokhtbagher

E-mail: naserdokhtbager@yahoo.com

## مقدمه

از زمانی که علم مدیریت و سازمان در اوایل سال ۱۹۰۰ به سرعت بسط یافت، تکامل درباره ماهیت و وظیفه سازمان‌ها و معیار اثربخشی سازمانی پدیدار گشت (۱۲). مدیر هر سازمانی به منظور تحقق اهداف سازمانی می‌باید فرایندهای پنج‌گانه 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 سرمایه‌ای کالبدی، انسانی، اطلاعاتی و زمان می‌باشد، نیز می‌باید توان و تخصص لازم را داشته باشد و چهار منبع از منابع اخیر را می‌توان از جهات متعدد مورد بهره‌برداری 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 (۴). امروزه متخصصان در زمینه‌ی مدیریت بحث جدیدی را تحت عنوان مدیریت اثربخش مطرح می‌کنند. بطوری که در عصر ما کارایی و بهره‌وری، والاترین هدف و ارزشمندترین مقصد همه مدیران است (۲). در این نگرش جدید، متخصصان معتقدند که یکی از شروط لازم برای اثربخشی مدیران، اعمال مدیریت زمان است. بطوری که لاکت، کلید اثربخشی را اعمال مدیریت زمان می‌داند (۶). مدیریت زمان، یعنی استفاده مطلوب از زمان برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های متناسب با اهدافی که در زندگی دارید. در باب مهارت فردی مدیریت زمان، ریشه اصلی اتلاف وقت در خود فرد نهفته است و اگر فرد بتواند با کنترل خود عوامل اتلاف وقت را از بین ببرد، دیگران و اتفاق‌ها نمی‌توانند تأثیر عمده‌ای در اتلاف وقت وی داشته باشند (۱۸). آدمی با اعمال مدیریت زمان، به حالت خود نظم می‌رسد. به عبارت دیگر، بدون اینکه ساز و کارهای خارجی، رفتار و اعمال انسان را تحت کنترل درآورد، فرد اعمال و رفتار خود را کنترل می‌کند و زمان لازم برای انجام دادن فعالیت‌های مهم را در نظر می‌گیرد. لذا مهارت مدیریت زمان، نوعی خود مدیریتی است. به طور کلی مدیریت زمان، در دو بعد تعریف شده است: مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی مدیریت زمان. برخی معتقدند که مهارت فردی مدیریت زمان، دربرگیرنده مهارت سازمانی مدیریت زمان است، زیرا که اگر فرد بتواند وقت خود را مدیریت نماید، وقت سازمان نیز مدیریت شده، ولی این دو از یک جنس نیستند. هر فرد، در مدیریت زمان خود در دو محیط کار و خانواده، دارای آزادی کامل در برنامه‌ریزی، گزینش و اجرا می‌باشد. یعنی می‌تواند آنگونه که بخواهد و مطلوب اوست، وقت خود را ساماندهی و مدیریت

نماید. این ساماندهی بر اساس پیش فرض‌ها، باورها، اطلاعات، تجربه و فرهنگ وی انجام می‌شود که در محیط کار و خانواده متفاوت می‌باشد. در نتیجه نمی‌توان چنین بیان نمود که لزوماً هر مدیری که دارای مهارت فردی مدیریت زمان می‌باشد، مهارت سازمانی آن را نیز دارا می‌باشد و برعکس (۵). از سوی دیگر درک سطح مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان و ارتباطات مفید آن‌ها در سازمان‌های مختلف، می‌تواند به عنوان شاخصی در انتخاب مدیران شایسته و کارآمد و افزایش اثربخشی آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به این مسئله، تحقیقات به منظور شناخت ارتباط بین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان صورت گرفته است. در این زمینه کرمی مقدم (۱۳۷۷) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین مهارت فردی و ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه معناداری وجود دارد (۱۳). همچنین حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۳)، در مطالعات خود ضمن تأیید رابطه معنادار بین مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان، به این نتیجه دست یافتند که مهارت فردی مدیریت زمان، تنها با دو بعد مدیریت ارتباطات و الویت‌بندی فعالیت‌ها از ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان ارتباط معناداری داشته و با چهار بعد دیگر ارتباط معناداری مشاهده نشد (۶، ۱۶). در پژوهشی که توسط برن و میشل (۲۰۰۳) صورت پذیرفت وی میزان به کارگیری اصول مدیریت زمان را بر روی منشی‌های حرفه‌ای بررسی نمود. نتایج تحقیق حاکی از این بود که تمام آزمودنی‌ها که در تحقیق شرکت داشتند، تا حدود زیادی اصول مدیریت زمان را به کار می‌بردند. مطالعات نشان می‌دهد که مدیران همواره بخش قابل ملاحظه‌ای از وقت خود را صرف اموری می‌کنند که سودی برای موسسه محل خدمت آنان ندارد و به این ترتیب ساعت‌ها صرف صحبت‌های دوستانه، بحث‌های بی نتیجه با کارکنان و انجام امور ساده و پیش پا افتاده‌ای می‌شود که توسط منشی یا معاونان انجام می‌شود (۲۰). همچنین علم و همکارن (۱۳۹۰) در پژوهشی ارتباط مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان را در بین مدیران تربیت بدنی استان خوزستان بررسی کرده و به نتایج زیر دست یافتند: ۱. بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ۲. بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان با ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی، صرفاً با دو بعد برنامه‌ریزی عملیاتی و مدیریت ارتباطات معنی‌داری وجود دارد. همچنین در مقایسه‌ی مهارت‌های مدیریت

مدیران باشد و به عبارتی آیا بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی ارتباط وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

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 تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی است، چرا به اهمیت زمان به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع، مدیریت آن را لازم و ضروری می‌نماید.

به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از یک پرسشنامه دو بخشی استفاده شده که بخش اول به سنجش میزان مهارت‌های فردی مدیریت زمان می‌پردازد و بخش دوم پرسشنامه به تعیین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان در ابعاد شش گانه آن هدف گذاری، الویت بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات می‌پردازد. پرسشنامه مذکور یک پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد و روایی و اعتبار آن مورد سنجش و تأیید قرار گرفته است ( $\alpha = 0/76$ ).

جامعه آماری تحقیق شامل مدیر کل و معاونان (۴)، رؤسای تربیت بدنی استان‌ها (۲۰)، رؤسای هیأت‌های ورزشی (۳۸) و نائب رئیس هیأت‌های ورزشی (۳۸)، در مجموع ۱۰۰ نفر بود. حجم نمونه برابر با حجم جامعه در نظر گرفته شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون، آزمون تی مستقل و تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. کلیه عملیات آماری با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS.21 صورت گرفت.

### یافته‌های تحقیق

زمان با توجه به ویژگی‌های فردی مدیران، صرفاً "بین مهارت سازمانی آن‌ها بر اساس جنسیت تفاوت معنی‌داری مشاهده شد، به طوری که زنان مهارت سازمانی بالاتری را گزارش کردند (۱۰). مظاهری و عیوضی زاده (۱۳۹۱)، در پژوهش خود به نتایج زیر دست یافتند: ۱. بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان رابطه معنی‌داری وجود دارد. ۲. بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان با ابعاد شش گانه مهارت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ۳. میانگین نمرات مدیران زن در مهارت‌های فردی مدیریت زمان نسبت به مدیران مرد بالاتر است و نهایتاً "اینکه در بعد مهارت سازمانی مدیریت زمان نیز مدیران زن نسبت به مدیران مرد از میانگین بالاتری برخوردار هستند (۱۷).

در سازمان‌های ورزشی نیز با توجه به وسعت و گستردگی برنامه‌های ورزشی و افزایش میزان سرمایه‌گذاریها در این بخش به نظر می‌رسد که مدیران، برای اثربخشی در انجام وظایف و مسئولیت‌های سازمانی، به توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی متنوعی نیاز دارند. نادریان جهرمی (۱۳۸۱)، جیسون (۱۹۸۷) و فوریت و کاتلی (۲۰۰۷)، یکی از مهم‌ترین این مهارت‌ها را مهارت مدیریت زمان بیان می‌کنند (۱۹، ۲۴، ۲۲). بر این اساس و با توجه به اینکه پژوهش‌ها در زمینه‌ی رابطه‌ی بین مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان در سطح ادارت تربیت‌بدنی استان‌ها محدود بوده و تحقیقات مشابه در بین سایر سازمان‌ها به نتایج متفاوتی دست یافته‌اند، از این رو مسئله پیش روی نبود آگاهی از میزان و بعضاً "ارتباط بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان و هر یک از ابعاد شش گانه آن در بین مدیران تربیت بدنی می‌باشد. بدین منظور، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ گویی به این سؤال بود که آیا محیط سازمانی ادارات تربیت بدنی می‌تواند بستر مناسب به منظور اعمال مهارت‌های فردی مدیریت زمان برای

جدول ۱. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

مولفه	اماره کلموگروف-اسمیرنوف	سطح معنی داری
هدف گذاری	۱/۱۰	۰/۰۷
الویت بندی اهداف و فعالیت ها	۱/۰۷	۰/۱۹
برنامه ریزی عملیاتی	۱/۰۱	۰/۱۱
تفویض اختیار	۱/۲۳	۰/۱۸
مدیریت ارتباطات	۱/۰۴	۰/۰۸۹
مدیریت جلسات	۱/۰۲	۰/۰۸۴
نمره کلی مهارت سازمانی مدیریت زمان	۱/۱۲	۰/۱۰

۰/۱۲	۱/۰۲	نمره کلی مهارت فردی مدیریت زمان
------	------	------------------------------------

نتایج آزمون کلموگروف- اسمیرنف (جدول ۱)، حاکی از این است که توزیع داده های مورد مطالعه طبیعی است. با توجه به شکل توزیع نرمال داده ها در متغیرهای مورد نظر، برای آزمون

### جدول ۲. بررسی رابطه بین مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی مدیریت زمان

مهارت سازمانی مدیریت زمان	متغیرهای پژوهش
R: ۰/۲۱۶	مهارت فردی مدیریت زمان
۱۰۰	حجم نمونه
۰/۰۱۴	سطح معنی داری

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون حاکی از این است که ارتباط مثبت و معنی داری بین مهارت فردی مدیریت زمان

با مهارت سازمانی آن (۲۰/۲۱۶) وجود دارد.

### جدول ۳. ارتباط بین مهارت فردی مدیریت زمان با هر یک از ابعاد مهارت سازمانی مدیریت زمان

ابعاد	حجم نمونه	همبستگی	سطح معنی داری
هدف گذاری	۱۰۰	۰/۴۵۷	۰/۰۴۷
الویت بندی اهداف و فعایتها	۱۰۰	۰/۲۴۱	۰/۰۳۴
برنامه ریزی عملیاتی	۱۰۰	۰/۳۳۴	۰/۰۳۲
تفویض اختیار	۱۰۰	۰/۴۵۱	۰/۰۵۶
مدیریت ارتباطات	۱۰۰	۰/۲۵	۰/۰۱
مدیریت جلسات	۱۰۰	۰/۴۰	۰/۰۳۲

$p \leq 0/05^*$

### جدول ۴. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک راهه در مورد مقایسه مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان بر اساس سن

سن	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	ارزش F	سطح معنی داری
زیر ۳۰ سال	۲۴	۸۷/۲	۶/۱۹			
بین ۳۱ تا ۳۵ سال	۲۹	۹۹/۲۲	۷/۰۷			
بین ۳۶ تا ۴۰ سال	۱۸	۴۸/۲۴	۵/۹۴	۵۸/۲۵	۱/۷۵۲	۰/۱۴۷
بین ۴۱ تا ۴۵ سال	۱۷	۳۴/۹۷	۴/۹۲			
بین ۴۶ تا ۵۰ سال	۱۲	۲۰/۴۷	۲/۵۲			

$p \leq 0/05^*$

نتایج بدست آمده بیان‌گر این است که بین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان آزمودنی‌ها در گروه‌های سنی مختلف تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**جدول ۵.** نتایج آزمون t در مورد مقایسه مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان بر اساس جنسیت

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	ارزش t	سطح معنی داری
مرد	۶۸	۷۵/۹۹	۸/۹۸			
زن	۳۲	۲۰/۴۷	۳/۵۲	۸۸	۲/۲۵۸	۰/۱۲۴

$p \leq 0/05^*$

یافته‌ها نشان داد که بین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان آزمودنی‌های زن و مرد پژوهش، تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**جدول ۶.** نتایج آزمون تحلیل واریانس یک راهه در مورد مقایسه مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان بر اساس رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	ارزش t	سطح معنی داری
تربیت بدنی	۴۳	۶۷/۲۵	۶/۹۳	۸۷/۰۲	۳/۲۵	۰/۱۲۵
سایر رشته‌ها	۵۷	۹۲/۵۳	۹/۰۴			

$p \leq 0/05^*$

نتایج بدست آمده حاکی از این است که بین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان آزمودنی‌های دارای رشته تحصیلی تربیت بدنی و رشته‌های دیگر، تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**جدول ۷.** نتایج آزمون تحلیل واریانس یک راهه در مورد مقایسه مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان بر اساس سابقه خدمت

سابقه خدمت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	ارزش t	سطح معنی داری
کمتر از ۵ سال	۱۶	۲۳/۲۴	۳/۸۲			
بین ۶ تا ۱۰ سال	۱۲	۲۰/۷۴	۳/۵۲			
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۲۸	۸۰/۲۵	۷/۹۵	۷۴/۲۵	۱/۸۰	۰/۰۹
بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۲۱	۳۲/۵۶	۴/۷۰			
بین ۲۱ تا ۲۵ سال	۱۴	۲۱/۲۳	۳/۶۰			
بالتر از ۲۶ سال	۹	۱۸/۱۴	۳/۲۵			

$p \leq 0/05^*$

در زندگی شخصی خود در رابطه با مدیریت زمان کسب می‌کنند به موقعیت جدید یعنی محیط سازمانی تعمیم می‌دهند. به بیان دیگر مدیری که در زندگی خصوصی خود به اهمیت زمان واقف است این مهارت را به زندگی سازمانی خود نیز تعمیم می‌دهد (۲۶، ۲۲).

نتیجه دیگر تحقیق حاکی از این است که میان مهارت فردی مدیریت زمان با شاخص هدف‌گذاری (اولین بعد مهارت سازمانی مدیریت زمان) ارتباط معناداری وجود دارد. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیقات کرمی مقدم (۱۳۷۷) و مظاهری (۱۳۹۱) همخوانی دارد (۱۳، ۱۷)، اما با یافته‌های پژوهش حافظی (۱۳۸۳)، مسیحا (۱۳۸۸) و علم (۱۳۹۲) ناهمسو می‌باشد (۶، ۱۶، ۱۰). در توضیح این عدم همسویی می‌توان به این نکته اشاره کرد که هدف‌گذاری یکی از مهارت‌هایی است که در محیط سازمان بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، در حالی که ممکن است این مهارت در زندگی شخصی مدیران کمتر مورد توجه قرار گرفته و به عنوان یکی

نتایج بدست آمده بیان‌گر این است که بین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان آزمودنی‌ها که دارای سابقه خدمت متفاوتی هستند، تفاوت معنی داری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان آزمودنی‌ها با مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان آنها ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش کرمی مقدم (۱۳۷۷)، حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۸) همسو می‌باشد (۱۳، ۱۶). دلیل وجود این رابطه می‌تواند آن باشد که ریشه اصلی مدیریت زمان به روحیات و و خلقیات ذاتی فرد برمیگردد که الگوهای ثابت رفتاری را در وی تبیین می‌کنند. مکنزی (۱۹۸۷)، فورسیت و کاتلی (۲۰۰۷) نیز در این زمینه اظهار می‌دارند که افراد متناسب با ویژگی‌های شخصیتیشان مسائل را درک کرده و کارهایشان را انجام می‌دهند. بنابراین مدیران، مهارتی را که

وسيله‌ی ديگران انجام دهند. از سوی ديگر اين یافته با نتايج تحقيق کرمی مقدم (۱۳۷۷) و مظاهری (۱۳۹۱) ناهمخوان می‌باشد (۱۳، ۱۷). دليل اين عدم همخوانی نتايج را می‌توان به جامعه‌های مختلف پژوهش نسبت داد. زیرا بر طبق مطالعات هاینس (۱۹۹۶)، موقعیت‌های متفاوت می‌تواند بر میزان مهارت‌های مدیریت زمان اثرگذار باشد (۲۳).

نتايج بررسی‌ها نشان داد که میان مهارت‌های فردی مدیریت زمان با شاخص مدیریت ارتباطات، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اين نتیجه پژوهش با یافته‌های پژوهش لوییس (۱۹۹۵)، کرمی مقدم (۱۳۷۷)، حافظی (۱۳۸۳)، مسیحا (۱۳۸۸)، علم (۱۳۹۲) و مظاهری (۱۳۹۱) همسو می‌باشد (۲۵، ۱۳، ۱۶، ۱۰، ۱۷). در توضیح اين همسویی می‌توان به اين نکته اشاره کرد که مهارت‌های ارتباطی افراد با ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها مرتبط می‌باشد. بنابراین مدیریت که در زندگی شخصی به طور مستمر مهارت مدیریت ارتباطات را به کار می‌گیرد، آن را به زندگی سازمانی خود نیز تعمیم می‌دهد. ضعف مدیران در مهارت مدیریت ارتباطات، ریشه‌ی بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی می‌باشد (۸). لذا باید در سازمان زمینه‌ای و شرایطی را فراهم کرد تا مدیران ضمن فراگیری و ارتقای مهارت فردی مدیریت زمان، از تواناییها و مهارت‌های فردی خود به منظور برقراری ارتباطات مؤثرتر استفاده کنند.

بررسی‌ها نشان دهنده اين است که بین مهارت فردی مدیریت زمان با مقایس مدیریت جلسات ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. یافته‌ی حاضر تحقيق با نتايج تحقیقات حافظی (۱۳۸۳)، مسیحا (۱۳۸۸) و علم (۱۳۹۲) همخوانی دارد (۶، ۱۶، ۱۰). در حالی که با نتايج پژوهش‌های کرمی مقدم (۱۳۷۷) و مظاهری (۱۳۹۱) همسو نمی‌باشد (۱۳، ۱۷). در تشریح دلایل اين عدم همسویی می‌توان به اين نکته اشاره کرد که عموماً "برگزاری جلسات به مفهوم متداول آن برای امور شخصی و خانوادگی معمول نیست. همچنین تعداد جلساتی که در محیط خانه برگزار می‌شود، کمتر بوده و نیاز چندانی به مدیریت ندارد.

یافته‌ی ديگر پژوهش بیان‌گر اين است که بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان آزمودنیها بر اساس سن تفاوت معناداری وجود ندارد. به بیان ديگر مدیران در رده‌های سنی مختلف در زمینه‌ی مهارت فردی مدیریت زمان داری متوسط یکسانی بودند. اين یافته با نتیجه تحقيق مسیحا و علم (۱۳۹۲) همخوانی دارد (۱۶، ۱۰). در حالی که با نتايج تحقیقات واکر و پارک هورست (۱۹۸۲) و ترومن و هارتلی

از جنبه‌های مدیریت زمان نادیده گرفته می‌شود. علاوه براین در اين پژوهش، مدیران در مقیاس هدف‌گذاری پایین‌ترین نمره را کسب نمودند و اين مسئله حاکی از اين است که در اين بعد از مهارت سازمانی مدیریت زمان، نیاز به آموزش وجود دارد.

همچنین میان مهارت فردی مدیریت زمان با الویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها ارتباط معناداری وجود دارد، نتیجه اين بخش از پژوهش با نتايج تحقيق علم (۱۳۹۲) همخوانی ندارد (۱۰)، اما با نتايج پژوهش کرمی مقدم (۱۳۷۷)، حافظی (۱۳۸۳)، مسیحا (۱۳۸۸) و مظاهری (۱۳۹۱) همسو می‌باشد (۱۳، ۱۶، ۱۷). در تشریح دلایل اين عدم همخوانی می‌توان اين‌گونه بیان کرد که مدیران در جایگاه سازمانی خود با محدودیت‌های فراوانی روبرو هستند که به گونه‌ای که می‌بایست دیدگاه‌های فردی را کنار گذاشته، اهداف و فعالیت‌ها را بر اساس توانمندیهای خود و سایرین، منابع و امکانات سازمان اولویت‌بندی نموده و بدین وسیله زمان را به نحو مطلوب مدیریت نمایند (۷). در حالی که در زندگی شخصی چنین محدودیت‌هایی مطرح نبوده و مدیران می‌توانند بر اساس سلايق شخصی عمل نمایند.

یافته‌ی ديگر پژوهش حاکی از اين است که بین مهارت فردی مدیریت زمان با برنامه‌ریزی عملیاتی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. به بیان ديگر، افزایش مهارت فردی مدیریت زمان می‌تواند بر روی مهارت برنامه‌ریزی عملیاتی مدیران در سازمان تأثیر گذاشته و آن را بهبود بخشد. یافته حاضر با نتايج تحقیقات کرمی مقدم (۱۳۷۷)، فیتسیمونز (۲۰۰۸)، مظاهری (۱۳۹۱) و علم (۱۳۹۲) همسو می‌باشد (۱۳، ۲۱، ۱۷، ۱۰)، اما با نتايج تحقیقات حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۸) ناهمسو است (۱۶، ۶).

نتیجه‌ی ديگر پژوهش بیان‌گر اين است که بین مهارت فردی مدیریت زمان با تفویض اختیار ارتباط معناداری وجود ندارد. اگرچه مدیران در شاخص تفویض اختیار بالاترین نمره را کسب نمودند، با اين حال نتايج حاکی از آن بود که در جامعه‌ی پژوهش، افزایش مهارت فردی مدیریت زمان، افزایش در مهارت تفویض اختیار را به دنبال نداشت. اين یافته با نتايج تحقیقات حافظی (۱۳۸۳)، مسیحا (۱۳۸۸) و علم (۱۳۹۲) همسو می‌باشد (۱۶، ۱۰). دليل اين همسویی و وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر را می‌توان به اين مسئله مربوط دانست که نوع فعالیت‌ها و طریقه‌ی انجام آن‌ها در سازمان نسبت به محیط خانه متفاوت می‌باشد و مدیران در سازمان‌ها با شرایطی سر و کار دارند که باید کارها را به

دلیل باشد که در برنامه‌های آموزشی کشور اعم از دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی برای تربیت مدیران متخصص تأکید خاصی بر آموزش مهارت‌های مدیریت زمان نمی‌شود، لذا الزاما" احراز تخصص به ایجاد تفاوت در مهارت‌های مدیریت زمان مدیران منجر نخواهد شد (۱۱).

در طول تاریخ، زمان و ابعاد مختلف آن، مورد توجه انواع تمدن‌ها بوده و امروزه این توجه بیش از پیش وجود دارد. گونه‌ای که فناوری‌های نو، محیطی فراهم آورده‌اند که تقریباً در کوتاه مدت می‌توان به اطلاعات بی‌شماری دسترسی پیدا کرده و کارها را بسیار سریع تر و آسان‌تر از پیش انجام داد. با این وجود، تمایل سرعت عمل در انجام کارها روز به روز بیشتر می‌شود. با چنین تمایلی این احساس در افراد به وجود می‌آید که از زمان عقب مانده و نمی‌توانند از آن به طور مؤثر بهره‌مند شوند؛ و سیر تاریخی نشان داده است که ضعف در مدیریت زمان، یک مسئله قدیمی است. مسئله‌ای که فناوری آن را به وجود نیآورده و قادر به حل آن نمی‌باشد. در شرایطی که ابزار بیشتری برای مدیریت زمان در اختیار داریم و فرایندهای اداری، کمتر دستخوش کاغذ و ملزومات غیر لازم قرار می‌گیرد، مدیریت ضعف زمان را نمی‌توان پنهان نمود و اثر بخشی بیشتری مورد نیاز است. زیرا برای موفقیت بیشتر، چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای نیازمند بکارگیری راهبردهای مدیریت زمان می‌باشیم. این راهبردها برای استفاده‌ی بهینه از وقت تنظیم شده و به عنوان روش‌هایی برای پایش و کنترل زمان به کار می‌رود. با استفاده مؤثر از زمان می‌توان اهداف را مشخص و وظایف و فعالیت‌ها را برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی نمود. با برنامه‌ریزی و اختصاص زمان، درک افراد از زمان در دسترس، افزایش یافته و در نتیجه می‌توانند از زمان خود به صورت هدفمند و سازمان یافته بهره‌مند شوند. اولویت بندی امور و اختصاص زمان مشخص به هر فعالیت، موجب می‌شود وظایف گوناگون به موقع انجام گیرد. پس با استفاده از روش‌های مدیریت زمان، بینش افراد در مورد نحوه استفاده از زمان بیشتر شده، تخمین دقیق‌تری از مدت زمان لازم جهت انجام کارها به دست می‌آورند و در مجموع نتایج مثبتی حاصل می‌گردد. آنچه مسلم است نحوه استفاده بهینه مدیران از زمان می‌تواند در پیشبرد امور نقش اساسی داشته باشد. بنابراین به خاطر نقش و اهمیتی که مدیریت زمان در ابعاد مختلف مدیریت ارتباطات، هدف‌گذاری، برنامه ریزی عملیاتی و اولویت بندی اهداف و فعالیت‌ها دارد، که در این پژوهش نیز تأیید شد، پیشنهاد می‌شود که مدیران تربیت‌بدنی به مدیریت زمان بیش از پیش

(۱۹۹۶) ناهمسو می‌باشد (۲۷، ۲۸). البته نتایج ضد و نقیض تحقیقات واکر و پارک هورست (بالا تر بودن میزان مهارت مدیریت زمان در افراد جوان) و ترومن و هارتلی (پایین بودن میزان مهارت مدیریت زمان در افراد جوان) ضرورت بررسی مجدد عامل سن در مهارت مدیریت زمان را ایجاب می‌کند. همچنین بررسی‌ها نشان داد که بین مهارت فردی مدیریت زمان و بر اساس جنسیت تفاوت معناداری وجود ندارد. به بیان دیگر، میان میزان مهارت فردی مدیریت زمان آزمودنی‌های زن و مرد تفاوت معناداری وجود ندارد و دو گروه از نظر مهارت فردی مدیریت زمان دارای مهارت یکسانی هستند. یافته‌ی این بخش از پژوهش با نتایج مطالعات واکر و پارک هورست (۱۹۸۲)، شیخ نظامی (۱۳۷۶)، حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۸) همخوانی دارد (۲۸، ۹، ۱۶). اما با یافته‌های تحقیقات کرمی مقدم (۱۳۷۷)، ترومن و هارتلی (۱۹۹۶) و علم (۱۳۹۲) ناهمسو می‌باشد (۱۳، ۲۷، ۱۰). از جمله دلایل این عدم همسویی و عدم وجود تفاوت در بین زنان و مردان می‌توان به جوامع پژوهشی مختلف در تحقیقات ذکر شده اشاره کرد. همچنین بررسی‌ها حاکی از این است که بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان آزمودنی‌ها بر اساس سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد. به عبارت دیگر آزمودنی‌های دارای سابقه خدمت متفاوت، از نظر مهارت فردی مدیریت زمان دارای شرایط یکسانی بودند. این یافته با نتایج تحقیقات کرمی مقدم (۱۳۷۷)، حافظی (۱۳۸۳)، اکبرزاده (۱۳۸۴)، مسیحا (۱۳۸۸) و علم (۱۳۹۲) همخوانی دارد (۱۳، ۱، ۱۶، ۱۰). در حالی که با نتایج تحقیقات کشاورز (۱۳۸۰) و امیددی هفشجانی (۱۳۸۳) ناهمسو می‌باشد (۱۴، ۳). شاید دلیل عدم وجود ارتباط این باشد که تجربه به تنهایی برای موفقیت کافی نیست و مدیران برای آنکه زمان را به نحو مطلوب مدیریت کنند باید مهارت‌های لازم را کسب کرده و از دانش خود به طور مؤثر استفاده کنند. و در نهایت، یافته دیگر پژوهش نشان‌دهنده این امر است که میان میزان مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان آزمودنی‌ها بر اساس رشته‌ی تحصیلی تفاوت معناداری وجود ندارد. به بیان دیگر تخصص مدیران در میزان مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان آنان اثری نداشت. این یافته با نتایج تحقیقات شیخ نظامی (۱۳۷۶)، کرمی مقدم (۱۳۷۷)، حافظی (۱۳۸۳)، محمدیان (۱۳۸۵)، علی راست (۱۳۸۶)، مسیحا (۱۳۸۸) و علم (۱۳۹۲) همسو می‌باشد (۹، ۱۳، ۱۵، ۱۱، ۱۶، ۱۰). در حالی که با نتیجه پژوهش امیددی هفشجانی (۱۳۸۳) همسو نمی‌باشد (۳). همخوانی نتایج و عدم وجود ارتباط بین متغیرها، شاید به این

توجه کنند و آن را سرلوحه کار خود قرار دهند و همچنین پیشنهاد می‌شود برای استفاده بهینه از زمان، مدیران با مدیریت زمان و ابعاد مختلف آن به صورت نظری و عملی آشنا شوند و در این رابطه برای آنها دوره‌های آموزش ضمن خدمت گذاشته شود.

### منابع

۱. اکبرزاده ابراهیم آبادی ح. «بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با نحوه استفاده از مهارت سازمانی مدیریت زمان». پایان نامه کارشناسی ارشد: (چاپ نشده). دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان. ۱۳۸۴.
  ۲. الوانی، م. «استفاده بهینه از زمان در مدیریت». تحول اداری، ۱۳۷۴. شماره ۱۲. ۱۶-۲۱.
  ۳. امیدوی هفشجانی ب. «بررسی نقش مدیریت زمان در بهره‌وری مدیران سازمان آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری». پایان نامه کارشناسی ارشد: (چاپ نشده). سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان چهارمحال و بختیاری. ۱۳۸۳.
  ۴. ایران نژاد م، ساسان گر پ. «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل». موسسه بانکداری. ۱۳۸۱. ۷۵.
  ۵. جواهری زاده ن. «بررسی ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریت زمان TM در مدارس راهنمایی شهر تهران و مقایسه آن با وضع مطلوب». نشریه دانشور رفتار، ۱۳۷۴. ۱۲ (۱۲): ۱۳-۲۸.
  ۶. حافظی س. بررسی رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی در بین مدیران آموزشی مراکز تحت پوشش دانشگاه پیام نور ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات. ۱۳۷۴.
  ۷. دیوانداری ع. نگرش متفاوت به مدیریت زمان. چاپ اول، تهران، انتشارات نگاه دانش: ۱۳۷۴.
  ۸. رضائیان ع. مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت: ۱۳۸۷.
  ۹. شیخ نظامی ز. مقایسه خود راهبردی و ابعاد آن در میان مدیران دبیرستانهای دخترانه و پسرانه شهر شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز. ۱۳۷۶.
  ۱۰. علم ز، مظفری ا، باقری ه، معرفت د. «ارتباط مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی استان خوزستان». دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۱۳۹۲. ۳ (۵): ۷۳-۸۳.
  ۱۱. علی راست آ. بررسی مقایسه‌ای میزان آشنایی دانشجویان کارشناسی رشته‌های مدیریت و غیر مدیریت با مدیریت زمان در مجموعه پردیس مازندران در سال تحصیلی ۸۷-۸۶. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مازندران. ۱۳۸۶.
  ۱۲. فرید فتحی ا، معرفت د، طلایی ر. «شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش در ورزش. ۱۳۹۴. ۲(۶): ۴۹-۵۵.
  ۱۳. کرمی مقدم ف. بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن در بین مدیران دبیرستان‌های دولتی شهرستان شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز. ۱۳۷۷.
  ۱۴. کشاورز ک. بررسی رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی در بین مدیران آموزشگاهی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شیراز. ۱۳۸۰.
  ۱۵. محمدیان ع. بررسی مقایسه شناخت مفهوم مدیریت زمان میان دانشجویان کارشناسی رشته‌های مدیریت و غیرمدیریت دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۸۶-۸۵. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد. ۱۳۸۵.
  ۱۶. مسیحا م. بررسی رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت‌های سازمانی آن در بین مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه پیام نور تهران. ۱۳۸۸.
  ۱۷. مظاهری م، عیوضی زاده ا. «تأثیر مهارت‌های فردی مدیریت زمان بر مهارت سازمانی مدیران منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی». فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. ۱۳۹۱. ۳ (۴): ۵۵-۷۰.
  ۱۸. مکنزی آ. مدیریت بهره‌وری از زمان. ترجمه محمدرضا رضاپور. نشر چامه. چاپ اول. ۱۹۹۳. ۳۲۸.
  ۱۹. نادریان چهارمی م. تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه‌ی یک الگوی مدیریتی. رساله دکتری. دانشگاه تربیت معلم تهران. ۱۳۸۱.
20. Born, W. Michael. Time Management For The Harried Campus Administraror. Educational Record. 2003; vo.60,No.3,pp.227-330.



21. Fittsimmons, G. Time management part I: Goal setting as a planning tool. The bottom line: *Managing Library Finances Journal*. 2008; 21.Issue2, pp.61 – 63.
22. Forsyth, D., Catley, B. Time Management and Full-time Sportsperson: increasing individual perception of time control. *International Journal of Sports Science & Coaching*. 2007; 2.305-318.
23. Haynes, E. *Make every minute count*. Publisher: London: Kogan; 1996. P. 96.
24. Jamieson, L. Competency-based approach to sport management. *Journal of sport management*, 1987; 1(2): 48-56.
25. Lewis, D. 10- Minute time and stress management. *Piatkus, uk*. 1995. P. 240.
26. Mackenzie, R. Time management: from principle to practice. *Training & Development Journal*. 1978; Jul78, Vol. 32 Issue 7, p 34.
27. Truman, M., Hartly, J. A comparison between the time management skills and academic performance of mature and traditional try university students. *Higher education*. 1996; 32(2): p199-215.
28. Walker, f., Park Hurst, A. Identify differences in time managers. *Home Economics Research Journal*. 1982; 11(1): 57-66.