

## بررسی میزان و ارتباط مهارت فردی با رفتار سازمانی مدیریت زمان در مدیران آموزشی

### The correlation between personal skill and organizational behavioral time management among educational administrators

تاریخ پذیرش: ۸۷/۳/۴

تاریخ دریافت: ۸۷/۲/۱۶

Hafezi, S. M.A, Naghibee, H. Ph.D.,  
Naderi, E. Ph.D., Najafi Mehri, S. M.Sc.,  
Mahmoodi, H. M.Sc.

سهیلا حافظی<sup>\*</sup>، دکتر هدایت نقیبی<sup>\*</sup>،  
دکتر عزت‌الله نادری<sup>\*</sup>، سهیل نجفی مهری<sup>\*\*</sup>،  
حسین محمودی<sup>\*\*</sup>

#### Abstract

**Introduction:** Time management is one of principles of management effectiveness. It needs some skills. This skills divided in two category included personal skills and organizational behavior skills. Objectives The purposes of this study, as a descriptive study, were to assess the overall relationship between personal and organizational behavior skills of time management and extend of both according to professional experiences and some demographic variables among educational manager of the selected distance university of Iran.

**Methods:** The sample was included 100 people who was selected randomly among educational administrators of Payam Noor university. Based on review literature a two fold questionnaire was made, which its' first part was consisted to personal and second part to the organizational behavior skills of time management inquiry.

**Results:** According to data analyzing tests, we although found that there is significance positive relationship between personal and organizational behavior skills of time management among managers ( $r = .43, p < .001$ ), but independent t-test shows there was no significance difference between mean of scores of time management among male and female managers and specialist and non specialist managers .

**Conclusion:** Because of time management skills importance in organizational leadership and productivity of universities, In order to more productivity, it should be considered more by managers. Personal skills of time management may be useful in development of organizational behavior skills of time management.

**Conclusion:** Organizational Behavior skills of time management may be estimated by personal skills of that.

**Keyword :** Personal time management skills, Organizational behavioral management, Management

#### چکیده

**مقدمه:** مدیریت زمان از جمله اصول مدیریت اثربخش می‌باشد که نیازمند برخی مهارت‌ها است. این مهارت‌ها به دو گروه مهارت فردی و رفتار سازمانی مدیریت زمان تقسیم می‌شوند.

هدف از این مطالعه توصیف بررسی و ارتباط سنجی مهارت‌های فردی و رفتار سازمانی مدیریت زمان و همچنین ارتباط سنجی آن دو با برخی متغیرها نظیر تخصص حرفه‌ای، تجربه و خصوصیات دموگرافیک مدیران آموزشی یک دانشگاه منتخب بوده است.

**روش:** از جامعه آماری این پژوهش - کلیه مدیران آموزش مراکز دانشگاه پیام‌نور- با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۰۰ نفر مدیر آموزش مراکز به طور تصادفی انتخاب گردیدند. بر اساس مطالعات انجام شده، ابزار سنجش در این پژوهش شامل یک پرسشنامه محقق ساخته دو قسمتی بود که قسمت اول آن ابزار سنجش میزان مهارت فردی مدیریت زمان و قسمت دوم ابزار سنجش میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان و ابعاد ششگانه آن بود.

**یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل آماري نشان داد هر چند که رابطه بین مهارت فردی با رفتار سازمانی «مدیریت زمان» رابطه مثبت و دارای ضریب همبستگی ۰/۴۳ می‌باشد ( $P < ۰/۰۰۱$ )، اما، میانگین نمرات مهارت فردی و رفتار سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران زن و مرد و مدیران متخصص و غیر متخصص از نظر آماری تفاوت معنی‌داری ندارد. **نتیجه‌گیری:** با توجه به اهمیت برخورداری از مهارت مدیریت زمان در ارتقاء رهبری و بهره‌وری سازمانی، لازم است که مراکز آموزشی کشور عنایت و توجه بیشتری را به این مبحث معطوف دارند و ارتقاء توانمندی مدیران در کسب مهارت‌های فردی مدیریت زمان اثر مثبت بر رفتارهای سازمانی مدیریت زمان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان گردد.

میزان رفتار سازمانی مدیریت زمان را تا حدودی می‌توان براساس میزان مهارت فردی مدیریت زمان آنان تبیین نمود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت، مدیریت زمان، مهارت فردی مدیریت، رفتار سازمانی

## مقدمه

افکار و اندیشه‌هایی که صاحب‌نظران رشته‌های مختلف به قلمرو مدیریت وارد کرده‌اند، موجب شده است که در طبقه‌بندی اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت، دیدگاه‌های گوناگونی مکاتب و نظریه‌های گوناگونی مانند: مدیریت علمی، مدیریت اداری، بوروکراسی، نهضت روابط انسانی، نگرش رفتاری، مکتب علم مدیریت، نگرش سیستمی و مدیریت اقتصادی تشخیص داده شود [۱]. امروزه متخصصان و دست‌اندرکاران در زمینه مدیریت، بحث جدیدی را تحت عنوان مدیریت اثربخش مطرح می‌کنند، بطوریکه در عصر ما کارایی و بهره‌وری والاترین هدف و ارزشمندترین مقصد همه مدیران است. همه در جستجوی کارایی بیشتر و نتیجه‌بخشی بالاتر و بهره‌وری فزونی‌ترند و تلاش‌هایشان در این راستا شکل می‌گیرد [۲]. در این نگرش جدید متخصصان معتقدند که یکی از شروط لازم برای اثربخشی مدیران، اعمال «مدیریت زمان» است، بطوریکه لاکت کلید خودراهبری و اثربخشی را اعمال مدیریت زمان می‌داند. او کنترل وقت را برای هر مدیری که بخواهد در کارش به نتیجه اساسی برسد امری حیاتی می‌شمرد [۳].

متخصصان دیگری که به‌طور اخص در زمینه مدیریت زمان مطالعه و پژوهش می‌کنند معتقدند که مهمترین و گرانبهارترین دارایی یک سازمان کارکنان آن هستند و گرانبهارترین دارایی یک انسان نیز زمان بسیار کوتاهی است که در طول زندگی در اختیار دارد. بنابراین زمان جزء بسیار کوتاهی است که در طول زندگی در اختیار دارد. بنابراین زمان جزء نادرترین منابعی است که چنانچه به‌درستی مورد استفاده قرار گیرد، تغییرات و تحولات به موقع را در تمام ارکان سازمانی بوجود می‌آورد [۴].

با استنتاج از مطالعات و تحقیقات متخصصان مدیریت زمان می‌توان مهارت مدیریت زمان را به دو مقوله کلی مهارت فردی (شخصی) و مهارت سازمانی آن تفکیک کرد. مهارت فردی مدیریت زمان شامل برخی از الگوهای عمومی رفتار است که اغلب افراد عادی در زندگی شخصی و خانوادگی خود در استفاده از وقت و مدیریت آن، به‌کار می‌برند و در

واقع محیطی که این نوع مهارت در آن اعمال می‌گردد محیط خصوصی و خانوادگی فرد می‌باشد. مهارت سازمانی مدیریت زمان فقط اختصاص به افرادی دارد که مدیریت یک سازمان را به‌عهده دارند و منظور آن دسته از مهارتهایی است که یک مدیر در استفاده مطلوب از وقت و جهت تحقق اهداف در سازمان و در رابطه با انجام وظایف حرفه‌ای خویش اعمال می‌نماید. همچنین محیطی که این نوع مهارت در آن بکار گرفته می‌شود، محیط سازمانی و اداری مدیر است [۵ و ۶].

در کشور ژاپن سالانه فقط ۳/۵ دقیقه تأخیر در شبکه سراسری مترو رخ می‌دهد، اما در همین زمان شهروندان تهرانی ۱/۷ میلیارد ساعت از عمر خود را در راه‌بندانها به هدر می‌دهند [۷]. همچنین طبق ارزیابی‌های به‌عمل آمده در صنایع کشورهای مختلف کار مفید هر فرد در هفته در کره ۷۲-۵۴، در ژاپن ۶۰-۴۹ و در آمریکا ۴۰-۳۶ ساعت است. درحالی که این رقم در ایران فقط ۹-۶ ساعت در هفته می‌باشد. این اخطار ما را به این نکته متوجه می‌سازد که به هوش باشیم و در مورد نحوه صرف وقت هشیوارانه‌تر برخورد نماییم [۸].

زمان یک منبع محدود اقتصادی است و چگونگی تخصیص آن توسط مدیران به فعالیتهای گوناگون، جهت بهره‌وری آنان در واقع برای موفقیت سازمان حائز اهمیت است، بنابراین در میان سایر فعالیتهای مدیریتی استفاده مدیران از زمان می‌تواند برای سنجش اهمیت نسبی این فعالیتها بکار گرفته شود. چگونگی استفاده مدیران از زمان تفاوت و تمایز مهم میان آنهاست. این تفاوت می‌تواند یکی از مشخصه‌های مدیر مؤثر و مدیر غیر مؤثر باشد [۹].

این مطالعه با هدف بررسی میزان و ارتباط سنجی مهارت فردی با رفتار سازمانی مدیریت زمان آن در بین مدیران آموزشی در صدد آشکارسازی ارتباط ابعاد مهارتهای فردی مدیریت زمان و مهارتهای سازمانی آن می‌باشد. نتایج این تحقیق شاید بتواند در انتخاب مسئولین آموزشی که مدیریت زمان را بهتر اعمال می‌نمایند کمک کند و در شناسایی مدیرانی که اثربخش‌تر هستند نیز مؤثر باشد.

## روش

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران آموزش مراکز دانشگاه پیام‌نور بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۰۰ مرکز به‌طور تصادفی انتخاب و (با احتساب ۱۵٪ افت در بازگشت پرسشنامه) پس از برگشت ۸۶ پرسشنامه نتایج آماری استخراج شد.

ابزار سنجش در این پژوهش یک پرسشنامه دو قسمتی بود. قسمت اول به منظور سنجش میزان مهارت فردی مدیریت زمان آزمودنیها مشتمل بر دوبخش طراحی شد، که بخش اول آن شامل مشخصات فردی آزمودنیها مانند: جنس، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، رشته تحصیلی و بخش دوم آن مهارت فردی مدیریت زمان را اندازه‌گیری می‌نماید. سوالات قسمت دوم این پرسشنامه نیز میزان مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان و ابعاد ششگانه آن (هدفگذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیتها، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات) را اندازه‌گیری می‌نماید. در تهیه این پرسشنامه محقق ساخته، براساس مطالعات ارائه شده در متون مختلف مدیریتی و مطالعات از نظریات متخصصان مدیریت زمان بهره گرفته شد. پرسشنامه مزبور مقیاسی از نوع لیکرت می‌باشد، به این نحو که در مقابل هر عبارت پنج گزینه به شرح: بسیار موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالفم، بسیار مخالفم قرار گرفته است.

پایانی ابزار مورد نظر در این پژوهش از طریق استفاده از روش بازآزمایی حاصل شد. به این طریق که ابتدا پرسشنامه بر روی یک گروه ۱۰ نفره از مدیران که به‌طور تصادفی انتخاب گردیده بودند اجرا گردید و پس از گذشت دو هفته مجدداً مقیاس در اختیار همان گروه مورد مطالعه قرار گرفت. پس از استخراج داده‌ها ضریب همبستگی بین نمرات حاصل از دوبار اجرا محاسبه گردید، ضریب پایایی حاصل در بخش اول پرسشنامه برابر ۰/۹۴ بود که در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار می‌باشد و همچنین ضریب مذکور در بخش دوم پرسشنامه برابر با ۰/۹۷ گزارش شد که در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار می‌باشد.

به منظور تعیین روایی ابزار تحقیق ابتدا پرسشنامه به همراه تعریف کاربردی واژه‌های مورد تحقیق مشتمل بر مهارت

فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی آن به همراه ابعاد ششگانه‌اش، به تعدادی از اساتید بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده علوم تربیتی و نیز تعدادی از دانشجویان کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشکده مذکور ارائه گردید، نحوه کار به این شکل بود که از آنها خواسته شد عباراتی را که به نظرشان با ابعاد ذکر شده همخوانی ندارد مشخص نمایند. پس از بررسی میزان توافق پاسخ‌دهندگان در مورد کلیه عبارات هر دو بخش پرسشنامه آشکار شد که اکثریت پاسخ‌دهنده‌ها بر وارد بودن عبارات هر بعد (حداکثر میزان توافق ۹۵٪ و حداقل آن ۹۱٪) می‌باشد. تعداد ۸۶ عبارت از بین عبارات مذکور برای تدوین مقیاس مقدماتی انتخاب شد. سپس مقیاس مقدماتی در اختیار تعدادی از مدیران دانشگاه پیام‌نور قرار داده شد تا عباراتی را که کاملاً قابل درک نیست مشخص نمایند. همچنین به منظور حذف عبارات نامناسب، پرسشنامه مقدماتی در اختیار یک گروه ۱۰ نفره از مدیران که به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند قرار گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه و جمع‌آوری آن و استخراج داده‌ها با استفاده از روش تحلیل گویه‌ها (مواد) با محاسبه ضرایب همبستگی بین نمره کل هر بعد با تک تک نمرات عبارات همان بعد روایی عبارات تعیین گردید، به این نحو که عباراتی که ضریب همبستگی معنادار نداشتند حذف گردیدند و مقیاس دو قسمتی که قسمت اول شامل ۳۰ عبارت و قسمت دوم نیز ۴۰ عبارت داشت تهیه گردید که همه ۷۰ عبارت دارای ضرایب اعتبار معنی‌داری بودند (در سطح ۰/۰۰۱). در این مرحله ضریب همسانی درونی از طریق محاسبه ضریب آلفای کرباخ ۳ محاسبه گردید.

در این پژوهش «مدیر» منظور شخصی است که رسماً مسئولیت آموزش یکی از مراکز دانشگاه پیام‌نور را برعهده داشته است و «مدیر متخصص» مدیری که دارای یکی از مدارک کارشناسی، کارشناسی ارشد و یا معادل آنها در رشته مدیریت آموزشی یا یکی از گرایشهای علوم تربیتی (روانشناسی تربیتی، مشاوره و راهنمایی، آموزش پیش‌دبستانی و دبستانی) باشد و «مدیر غیر متخصص» مدیری که رشته تحصیلی او غیر از گرایشهای علوم تربیتی باشد. «تجربه حرفه‌ای» منظور

سنوات خدمات مدیران در دانشگاه پیام نور است که اعم از خدمات آموزشی، اداری یا دفتری (دفتری، معاونت، مدیریت) می باشد.

«مهارت‌های فردی مدیریت زمان» منظور برخی از الگوهای عمومی رفتار است که همه افراد اعم از مردم عادی و افراد حرفه‌ای در زندگی شخصی و خانوادگی خود برای استفاده از وقت و مدیریت آن، آنها را به کار می‌برند. این نوع مهارت به وسیله گویه‌های شماره ۱ تا ۳۰ قسمت اول پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت.

«رفتار سازمانی مدیریت زمان» منظور آن نوع از مهارت‌هایی است که یک مدیر در محیط سازمانی برای استفاده مطلوب از وقت، جهت تحقق اهداف سازمان و در رابطه با انجام وظایف حرفه‌ای خویش اعمال می‌نماید و شامل شش مقوله می‌باشد که عبارتند از: هدفگذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیتها، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات، به وسیله عبارات ۱ تا ۴۰ قسمت دوم پرسشنامه سنجیده شد.

به منظور اجرای پرسشنامه بر روی گروه آزمودنیها نظر موافق معاون آموزشی دانشگاه جلب و از طریق دفتر برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه به ۱۰۰ مرکز آموزشی به طور تصادفی پرسشنامه به همراه نامه سرپرست محترم برنامه‌ریزی آموزشی ارسال گردید. از بین تعداد ۱۰۰ مرکز پس از دریافت ۸۶ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد، که این رقم بیش از ۷۰ درصد از جامعه مطالعه را شامل می‌شود. نتایج آماری

استخراج شد.

پس از جمع‌آوری کامل پرسشنامه‌ها و استخراج داده‌ها، ابتدا اطلاعات به صورت کدهایی بر روی برگه‌های مخصوص درج گردید و سپس اطلاعات کدگذاری شده به کامپیوتر داده شد. گویه‌های پرسشنامه مشتمل بر دو دسته عبارت مثبت و عبارت منفی بودند، که ارزش‌گذاری عددی آنها در جدول زیر قید گردیده است:

### یافته‌ها:

به منظور بررسی رابطه بین مهارت فردی با رفتار سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. ضریب همبستگی محاسبه شده ۰/۴۳ می‌باشد که این ضریب در سطح  $P < 0/001$  معنی‌دار است (جدول ۱). همبستگی به دست آمده نشان داد که بین مهارت فردی و رفتار سازمانی مدیریت زمان رابطه مثبت وجود دارد و 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 فرمول ضریب تبیین که در اینجا برابر (۰/۱۸) شد پی می‌بریم که در (۱۸ 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 [۱۸] درصد پراکندگی متغیر رفتار سازمانی آن را تبیین می‌کند.

جدول ۱ - ضریب همبستگی بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت رفتار سازمانی آن در بین مدیران (n=۸۶)

متغیر	مهارت سازمانی مدیریت زمان	سطح معنی‌داری
مهارت فردی مدیریت زمان	۰/۴۳	$P > 0/001$

وجود رابطه بین متغیر مهارت فردی و مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان به میزان ۰/۴۳۹ در بین مدیران می‌باشد که این میزان رابطه در سطح  $P < 0/001$  معنی‌دار می‌باشد.

### جدول ارزش عددی گزینه‌های گویه‌ها

بسیار موافقم	موافقم	بی نظرم	مخالقم	بسیار مخالفم
۵	۴	۳	۲	۱
۱	۲	۳	۴	۵

هر گزینه حداکثر ۵ نمره و حداقل ۱ نمره را شامل می‌شد. بنابراین با توجه به نظام ارزش‌گذاری گویه‌های مثبت و منفی حداکثر نمره بخش اول پرسشنامه  $5 \times 30 = 150$  و حداقل نمره  $1 \times 30 = 30$  و حداکثر نمره دوم پرسشنامه  $5 \times 40 = 200$  و حداقل نمره  $1 \times 40 = 40$  می‌باشد.

که عامل جنسیت بر میزان هر دو مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان مدیران تأثیر ندارد. (جدول ۳) میانگین نمرات مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان در مدیران متخصص و غیر متخصص با استفاده از آزمون t برای گروه‌های مستقل مورد مقایسه قرار گرفت. براساس نتایج مندرج در جدول ۴ پی‌می‌بریم که در زمینه مهارت فردی مدیریت زمان بین دو گروه مدیران متخصص و غیر متخصص تفاوت معنی‌داری مشاهده نمی‌شود. همچنین با وجود اینکه مهارت سازمانی مدیریت زمان در مدیران متخصص ( $\gamma = 141/16$ ) بالاتر از مدیران غیر متخصص ( $\gamma = 138/03$ ) است ولی این تفاوت معنی‌دار نمی‌باشد. به عبارت دیگر تخصص مدیران در میزان مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان آنان اثری ندارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که میزان مهارت سازمانی مدیریت

به منظور بررسی رابطه بین مهارت فردی مدیریت زمان با هریک از ابعاد شش‌گانه رفتار سازمانی آن در بین مدیران از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. بیشترین میزان رابطه را با بعد مدیریت ارتباطات ( $\gamma = + 0/33$ ) و اولویت‌بندی اهداف و فعالیتها ( $\gamma = + 0/33$ ) و کمترین رابطه را با بعد تفویض اختیار ( $\gamma = -0/02$ ) مشاهده شد که رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با ابعاد مدیریت ارتباطات و اولویت‌بندی اهداف و فعالیتها در سطح  $P < 0/001$  معنی‌دار می‌باشد. (جدول ۲) میانگین نمرات مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران زن و مرد با استفاده از آزمون t گروه‌های مستقل مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج جدول ۴-۹ بیانگر وجود تفاوت بین مدیران زن و مرد در زمینه مهارت مدیریت زمان اعم از مهارت فردی و مهارت سازمانی آن نمی‌باشد. بنابراین می‌توان گفت

جدول ۲- ضریب همبستگی بین میزان مهارت فردی مدیریت زمان با ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی آن در بین مدیران

ابعاد مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان						مهارت ابعاد
مدیریت جلسات	مدیریت ارتباطات	تفویض اختیار	برنامهریزی عملیاتی	اولویت‌بندی اهداف و فعالیتها	هدف‌گذاری	
0/18	0/33	-0/02	0/05	0/33	0/11	مهارت فردی مدیریت زمان
$P < 0/097$	$P < 0/001$	$P < 0/98$	$P < 0/65$	$P < 0/001$	$P < 0/31$	

ضرائب جدول فوق حاکی از بیشترین رابطه با بعد مدیریت ارتباطات و اولویت‌بندی اهداف و فعالیتها (ضریب 0/33) و کمترین رابطه با بعد تفویض اختیار (ضریب -0/02) می‌باشد. ضرایب همبستگی اولویت‌بندی اهداف و فعالیتها و مدیریت ارتباطات در سطح  $P < 0/001$  معنی‌دار می‌باشد. بدین معنا که با افزایش میزان مهارت فردی مدیریت زمان احتمالاً میزان مهارت سازمانی آن در این دو بعد نیز افزایش خواهد یافت هرچند که وجود رابطه همبستگی هیچ‌گاه روابط علی میان متغیرها دلالت ندارد.

جدول ۳- مقایسه میانگین مهارت فردی و مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران زن و مرد

تخصص		جنسیت		مهارت فردی مدیریت زمان
مدیران غیرمتخصص Mean ±SD	مدیران متخصص Mean ±SD	مردان Mean ±SD	زنان Mean ±SD	
97/32 ±8/21	102/66 ±6/94	97/54 ±8/14	99/85 ±8/26	مهارت فردی مدیریت زمان
138/03 ±10/04	141/16 ±7/83	138/95 ±9/98	135/95 ±9/5	رفتار سازمانی مدیریت زمان

(۲۰ نفر = تعداد زنان، ۶۶ نفر = تعداد مردان) (۶ نفر = تعداد متخصص - ۸۰ نفر = تعداد غیر متخصص)

جنسیت مدیران در میزان مهارت فردی و مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان آنان تأثیر ندارد. میانگین نمرات مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان را در بین مدیران متخصص و غیرمتخصص نشان می‌دهد که تفاوت معنی‌داری بین دو گروه متخصص و غیرمتخصص در زمینه هر دو مهارت دیده نمی‌شود.

پرسشنامه شماره ۱ - لطفا سوالات این پرسشنامه را با توجه به چگونگی استفاده از وقت در مسئولیت‌های مدیریتی خویش پاسخ دهید

ردیف	سوالات	بسیار موافقم	مواقفم	نظری ندارم	مخالقم	بسیار مخالفم
۱	همیشه برای خود و کارکنانم اهداف دقیق و مشخص تعیین می‌کنم					
۲	هر روز فهرستی از آنچه که باید انجام دهم تهیه می‌کنم					
۳	اهداف آموزشگاه را طوری تنظیم می‌کنم که بازده فوری داشته باشد نه درازمدت					
۴	ناچارم اغلب به کارهای اضطراری و ضرب الاجلی بپردازم					
۵	معتقدم باید بر اهداف آموزشگاه تکیه و توجه داشت به بر فعالیت‌ها					
۶	همیشه اهدافم را مطابق با اهمیت آنها اولویت‌بندی می‌کنم					
۷	زمان مشخصی را به برنامه‌ریزی و تفکر اختصاص می‌دهم					
۸	میز کارم مملو از کاغذها و نامه‌هایی است که باید به آنها رسیدگی کنم					
۹	در انجام هر کاری برای خود و کارکنانم زمان پایان کار (ضرب الاجلی) تعیین می‌کنم					
۱۰	برای انجام کار خاص منتظر زمان مناسب می‌شوم					
۱۱	از زیر دستانم می‌خواهم که راه حل‌هایی برای حل مشکلات پیشنهاد کنند					
۱۲	به ندرت اجازه می‌دهم کسی به نامه‌ها و تلفن‌های مربوط به من جواب دهد					
۱۳	وقتی به مشکل ویژه‌ای برخورد می‌کنم سعی می‌کنم حل آن را به فرد متخصص واگذار کنم					
۱۴	هر روز زمان مشخصی را بطور جداگانه برای تماسهای تلفنی تنظیم و مطابق آن عمل می‌کنم					
۱۵	مراجعات ناخوانده و سرزده اغلب مانع انجام کارم می‌شوند					
۱۶	سعی می‌کنم فقط در جلسات کاملا ضروری شرکت کنم					
۱۷	به هر نامه و نوشته‌ای فقط یکبار رسیدگی می‌کنم					
۱۸	وقتی به مشکل ویژه‌ای برخورد می‌کنم سعی می‌کنم حل آن را به فرد متخصص واگذار کنم					
۱۹	می‌کوشم به تمام اهداف آموزشگاهی از قبل تعیین شده‌ام بدون توجه به درجه اهمیتشان دست یابم					
۲۰	سعی می‌کنم صحبت‌های حاشیه‌ای مانند احوالپرسی با اطرافیانم را به حداقل برسانم					
۲۱	تلفنهای مزاحم و طولانی اغلب مانع انجام کارم می‌شوند					
۲۲	به این دلیل که فکر می‌کنم زیردستانم مهارت و تجربه کافی ندارند بیشتر کارهای اساسی را خودم انجام می‌دهم					
۲۳	سعی می‌کنم روزانه برای خود و همکارانم ۵ تا ۱۰ فعالیت مهم را تعیین کنم					
۲۴	اغلب ناچار می‌شوم کارها را به منزل ببرم تا به هنگام شب یا روز تعطیل آنها را انجام دهم					
۲۵	همیشه کارهایی هستند که مدیر شخصا باید آنها را انجام دهد و نمی‌توان آنها را به دیگران واگذار کرد					
۲۶	اغلب ناچار می‌شوم در یک زمان روی چند موضوع تمرکز کنم					
۲۷	برای انجام کارهای مهم مدت زمان کافی "نه زیاد نه کم" در نظر می‌گیرم					
۲۸	ابتدا کارهای کم اهمیت‌تر و سپس کارهای مهم را انجام می‌دهم					
۲۹	فکر می‌کنم که کارهایی که نیاز به حل فوری دارند کم‌اهمیت‌تر از آنچه به نظرم می‌رسد می‌باشند					
۳۰	همیشه برای خود و کارکنانم اهداف درازمدت تعیین می‌کنم نه کوتاه مدت					
۳۱	بدون حذف کارهای مشکل کلیه فعالیت‌های فهرست شده‌ام را انجام می‌دهم					
۳۲	هر کاری را که دیگران بتوانند انجام بدهند به آنها واگذار می‌کنم					
۳۳	وقت زیادی را صرف رسیدگی و پاسخ دادن به نامه‌های اداری می‌کنم					
۳۴	به ندرت می‌توانم به درخواست‌های ناروای کارکنان و مراجعانم "نه" بگویم					
۳۵	جلسات روزانه را در پایان روز کاری برگزار می‌کنم					
۳۶	سعی می‌کنم نامه‌ها سندها و نوشته‌ها را در جای خاص خود قرار دهم تا به سرعت قابل دسترسی باشد					
۳۷	بسیاری از جلساتم بیش از حد تعیین شده به طول می‌انجامد					
۳۸	به این دلیل که شرکت‌کنندگان در جلسه اغلب دیر می‌آیند نمی‌توانم جلسات را به موقع برگزار کنم					
۳۹	هر روز اول صبح، اولویت‌های کار روزانه را تعیین و لااقل یک هدف عمده برای خود و کارکنانم تعیین می‌کنم					
۴۰	برای خود و کارکنانم اهداف کلی و ساده تعیین می‌کنم					

پرسشنامه شماره ۲ - لطفا سوالات این پرسشنامه را به عنوان یک فرد عادی و در رابطه با چگونگی استفاده از وقت در زندگی شخصی و خصوصی خویش پاسخ دهید

بسیار مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	بسیار موافقم	سوالات
					۱ نیازی نمی بینم که فعالیت های روزانه شخصی ام را یادداشت کنم
					۲ در منزل برای هر چیز جای مشخصی تعیین می کنم
					۳ ساعتی را روزانه ۵ تا ۱۰ دقیقه جلو می برم تا شروع زود و به هنگام داشته باشم
					۴ ساعات زیادی را در روز صرف تماشای تلویزیون می کنم
					۵ فقط سرفصل های مهم روزنامه را مطالعه می کنم
					۶ مرتباً فهرست اهداف زندگیم را مورد تجدید نظر قرار می دهم
					۷ حتی در مورد مهمترین مقاله ها نیز فقط قسمتهای مهم آن را می خوانم
					۸ صبح ها زود از خواب بیدار می شوم و شب ها نیز زود می خوابم
					۹ عادت دارم یک ناهار سبک بخورم که بعد از ظهر خواب آلود نشوم
					۱۰ وقتم را صرف تأسف خوردن برای شکست هایم نمی کنم
					۱۱ اغلب ناچار می شوم که چند کار مهم را با هم انجام دهم
					۱۲ مرتباً مجبورم کارهای مهم را به تعویق بیندازم
					۱۳ بسیار پیش می آید که کارم را نیمه تمام رها کنم
					۱۴ اوقات بسیاری را در انتظار کسی یا چیزی به هدر می دهم
					۱۵ آنقدر گرفتارم که نمی توانم وقتی را برای خودم کنار بگذارم تا در مورد اهداف و برنامه هایم و بیانیشم
					۱۶ فکر می کنم در زندگی خانوادگی ام تنها کسی هستم که می توانم کارهای مهم را انجام دهم
					۱۷ وقت زیادی را صرف پیدا کردن چیزهای مورد نیازم می کنم
					۱۸ در ساعات روزانه ام برنامه نرمش و ورزش منظمی دارم
					۱۹ در خانه مانند یک مامور آتش نشانی در حال دویدن هستم
					۲۰ به ندرت پیش می آید که به همراه خانواده ام به سینما یا تفریح بروم
					۲۱ تلاش می کنم مکالمات تلفنی ام طولانی نباشد
					۲۲ سعی می کنم از انجام کارهای بی اهمیت و غیر ضروری خودداری کنم
					۲۳ دوست دارم کارهایی انجام دهم که نتیجه فوری داشته باشد
					۲۴ در کار روزانه خود ساعتی را برای استراحت پیش بینی می کنم
					۲۵ در رد کردن درخواست های بی موقع و نامعقول اطرافیان ناتوان هستم
					۲۶ درخواست های دیگران را قبل از خواسته های خود انجام می دهم
					۲۷ کارهایی را که دوست دارم قبل از کارهایی که دوست ندارم انجام می دهم
					۲۸ صبر می کنم تا موعد کاری فرا برسد آنگاه دست به اقدامی جدی می زنم
					۲۹ چون دوست دارم به عنوان فردی اهل همکاری و مساعدت با دیگران شناخته شوم تقلائی بیش از حد می کنم
					۳۰ کارهای ساده را قبل از کارهای مشکل انجام می دهم

زمان ما بین زنان و مردان در هر ۶ بعد از لحاظ آماری تفاوت معنی داری موجود نمی باشد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف مطالعه حاضر بررسی رابطه بین مهارت فردی مدیریت زمان با رفتار سازمانی و ابعاد شش گانه آن در بین مدیران آموزش دانشگاه پیام نور بود. همچنین در این مطالعه متغیرهایی مانند جنس، تخصص و تجربه حرفه ای نیز مورد مطالعه قرار گرفت.

نتایج حاکی از آن بود که بین مهارت فردی و مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان رابطه ای مثبت به میزان  $0/439$  وجود دارد که در سطح  $p < 0/001$  معنی دار بود. همچنین بین مهارت فردی مدیریت زمان با دو بعد مهارت سازمانی آن یعنی مدیریت ارتباطات و اولویت بندی اهداف و فعالیتها رابطه ای مثبت وجود داشت که این روابط در سطح  $p < 0/001$  معنی دار می باشد و با چهار بعد دیگر رابطه معنی دار مشاهده نشد.

این نتیجه با مطالعات پیتز فراست [۵]، مکنزی [۶]، رضایی مقدم و بخشی چهرمی [۸]، ماریون هاینس [۱۰]، اسلامی [۱۱] و رضوانیه [۱۲] هم سو می باشد. توجیه وجود این رابطه با توجه به نتیجه حاصله می تواند این باشد که مهارت عام مدیریت زمان در زندگی شخصی به مهارت خاص مدیریت زمان در زندگی سازمانی کمک می کند و شخص این مهارت را که در زندگی شخصی خویش کسب کرده در موقعیت جدید یعنی سازمان نیز تعمیم می دهد. به بیان واضح تر مدیری که در زندگی خصوصی خویش به اهمیت زمان واقف است و مهارت مدیریت زمان را اعمال می نماید، به دلیل بذل توجه و عنایت او به مسئله زمان این مهارت و توانایی را به زندگی سازمانی خویش نیز تعمیم می دهد، بنابراین او در هر دو محیط خانه و سازمان مهارت مدیریت زمان را دارا می باشد و یا بالعکس در صورت عدم توجه او به مسئله زمان در زندگی شخصی، در زندگی سازمانی خویش نیز زمان و اهمیت آن را مورد غفلت قرار خواهد داد.

در مورد مقایسه میزان مهارت فردی و مهارت رفتار سازمانی

مدیریت زمان در بین مدیران زن و مرد نتایج نشان می داد که بین میانگین نمرات مدیران زن و مرد تفاوت معنی داری مشاهده نشد. این نتیجه با مطالعات ترومن و هارتلی [۱۳]، استرنگ [۱۴]، چسمیر [۱۵]، مؤمن صالحی [۱۶]، هم سو نمی باشد. اما با تحقیقات شیخ نظامی [۱۷] و واکر و پارک هورست [۱۸] در زمینه مدیریت زمان هم سو می باشد. همانطور که مکنزی بیان می دارد، زنان در سالهای اخیر گرفتار مدیریت بر مبنای روش آتش نشانی و مبارزه با بحران شده اند. او مدیران زن را با عبارت «عارضه ابرزن بود» معرفی می کند و می گوید این زنان درحالی که خانه داران کامل، مهمانداران کامل و شریک زندگی و مادری کامل هستند می کوشند با مردان که از امتیازاتی چند برخوردارند برابری کنند، بنابراین باید مثل یک مرد و گاه بسیار فراتر از او بکوشند تا به سطح رقیب برسند [۱۹] و مدیران زن باید تلاشی دو برابر مدیران مرد داشته باشند تا ثابت نمایند زن هم می تواند یک مدیر خوب باشد [۱۷].

بین مدیران متخصص و غیر متخصص در هیچیک از زمینه های مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان تفاوت معنی داری مشاهده نگردید. این تحقیق همسو با مطالعه شیخ نظامی [۱۷] است. همچنین مطالعات شیاسی [۲۰]، سلسبیلی [۲۱]، فانی [۲۲] با نتیجه این تحقیق همسو می باشد. محقق به تحقیقاتی که به نتایج مخالفی با تحقیق مذکور رسیده باشند دست نیافت.

مدیران متخصص و غیر متخصص در زمینه ابعاد شش گانه مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان با یکدیگر تفاوت معنی داری نداشتند. به عبارت دیگر تخصص بر میزان مهارت در این ابعاد تأثیرگذار نبود. شاید یکی از علل حصول این نتیجه بنا به گفته شیاسی [۲۰] این باشد که تنها داشتن تخصص در مدیریت و اکتفا به تئوریها و شعارها و شناخته های نظری برای رفع مشکلات آموزشی چاره ساز نیست و یا شاید دانش مدیریت فی نفسه برای ایجاد شایستگی مدیران کافی نیست و مدیر باید مجموعه ای از مهارتهای حرفه ای را فرا بگیرد و در خود پرورش دهد و یا از همه مهمتر شاید به این دلیل که در برنامه های مراکز آموزشی کشور اعم از دانشگاهها



## تقدیر و تشکر

این تحقیق با حمایت اداری، سازمانی و همکاری مدیران محترم دانشگاه پیام نور انجام شده است. بدینوسیله از ایشان قدردانی بعمل می‌آید.

## منابع

- ۱- علاقبند، علی، مدیریت عمومی، رهبری اثر بخش از راه ارتباط یا رویارویی میان مدیر و کارکنان، مدیریت در آموزش و پرورش، (۱۳۷۵)، شماره ۳.
- ۲- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، چاپ چهارم، (۱۳۷۰).
- ۳- لاکت ف جان، مدیریت اثر بخش، ترجمه سید امین الله علوی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، (۱۳۷۳).
- ۴- معین، عبدالرضا، مدیریت زمان گامی موثر در افزایش بهره‌وری، ساختمان و نصب، ۱۳۷۳؛ دوره س.م شماره ۳۳، ص ۱۴-۹.
- ۵- فراس، پیتر، کاهش فشارها از راه مدیریت زمان، صنعت و مطبوعات، ۱۳۷۱؛ شماره ۵ و ۶ ص ۳۱-۲۸.
- ۶- مکنزی، آک، مدیریت بهره‌وری از زمان، ترجمه محمد رضا رضایور، ناشر مترجم، تهران، (۱۳۷۲).
- ۷- ابراهیمی، ع، برنامه‌ریزی وقت، چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم، نشر فاران، تهران، (۱۳۷۳).
- ۸- رضائی مقدم، و دیگران، مدیریت زمان و بهره‌گیری از آن در آموزش کشاورزی، ۱۳۷۶، جهاد دوره هفدهم: شماره ۱۲۵، ص ۱۲-۶.
- ۹- اشاک لمیف تیتوس، توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان، ترجمه وحید خادم، تازه‌های مدیریت، ۱۳۷۶؛ دوره چهارم شماره ۱۰- هاینس، ماریون، چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم، روزنامه ایران، ۲۰ مهر ۱۳۷۶.
- ۱۱- اسلامی، سعید، مدیریت کاربردی وقت، انتشارات فرهنگی تبریز، تبریز، (۱۳۷۳).
- ۱۲- رضوانیه، فریدون، نگاهی به اصول و مبانی مدیریت بر زمان در کار، تدبیر، ۱۳۷۲؛ دوره چهارم شماره ۳۸، ص ۲۰.

13- Trumen M., Hartly J., "A comparison between

و مراکز آموزش عالی و یا مراکز ضمن خدمت ادارات آموزش و پرورش برای تربیت مدیران متخصص تأکید خاصی بر ایجاد مهارت مدیریت زمان در آنان نمی‌شود، لذا الزاماً احراز تخصص به ایجاد تفاوت در مدیران در ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی منجر نخواهد شد.

تجربه حرفه‌ای مدیران نیز با میزان مهارت فردی و مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان آنان ارتباط ندارد. همچنین نتایج نشان داد که میزان مهارت در ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان تحت تأثیر تجربه حرفه‌ای مدیران نمی‌باشد. شاید مهمترین دلیلی که بتوان برای این نتیجه ذکر کرد این باشد که اگر مدیری در سابقه مدیریتی خویش در استفاده از آزادی عمل کافی برخوردار بوده باشد و در شیوه مدیریتی او الزامی به توجه خاص به مدیریت زمان دیده نشود و یا به عبارتی او در برخورد با مسئله زمان طبق عادات رفتاری خویش عمل کند، لذا با افزایش تجربه حرفه‌ای او نمی‌توان انتظار داشت که بر مهارت مدیریت زمان او پیشرفتی حاصل شود چرا که تجربه حرفه‌ای او زمینه‌ساز و یا پرورش دهنده این مهارت در او نبوده است.

براساس یافته‌های این مطالعه میزان مهارت رفتار سازمانی مدیریت زمان را تا حدودی می‌توان براساس میزان مهارت فردی مدیریت زمان آنان تبیین نمود. همچنین با توجه به اهمیت مقوله مدیریت زمان لازم است که مراکز آموزشی کشور عنایت و توجه بیشتری را به مدیریت زمان معطوف دارند زیرا ارتقاء توانمندی مدیران در کسب مهارت‌های فردی مدیریت زمان اثر مثبت بر مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان دارد. همچنین از آنجا که میزان تخصص و تجربه حرفه‌ای مدیران بر مهارت مدیریت زمان آنان اثری نداشت لذا با توجه به دلایل این مسئله و کوشش برای رفع آنها یکی از رسالت‌های مسئولین مدیریت آموزشی می‌باشد. بنابراین گزینش و تربیت مدیران آموزشی براساس معیارهای اثربخشی که یکی از آن معیارها نیز دارا بودن مهارت مدیریت زمان می‌باشد می‌تواند نتایج و آثار مثبتی در نظام آموزشی و بالطبع در کل جامعه ما ایجاد کند.

the time management skills and academic performance of mature and traditional entry university students", Higher education, 1996; vol32, no2, pp 199-215 .

**14-** Strang Harold R., "Time management anxiety in undergraduate students", College student Journal, 1981; vol 15 No. 4, pp.: 65-69

**15-** Chusmir Leonard H., "motivation of managers; is gender factor?" Psychology of women quarterly, 1985; vol 99, no 1.

۱۶- مومن صالحی، ابوالقاسم، "بررسی میزان کارایی فارغ التحصیلان مدیریت آموزشی در استان گیلان" شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان گیلان، ۱۳۷۴.

۱۷- شیخ نظامی، زهرا، "مقایسه خود راهبری و ابعاد آن در میان مدیران دبیرستانهای دخترانه و پسرانه شهرستان شیراز" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز، ۱۳۷۶.

**18-** Walker F., Anne P., Identifying differences in time managers", Home Economics research Journal, 1982; Vol. 11, No 1, pp57-6

۱۹- مکنزی، آک، دامهای زمان، ترجمه غلامرضا خاکی، انتشارات موسوی، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۶.

۲۰- شیاوسی، خدامراد، "مدیریت مطلوب در آموزش و پرورش" مدیریت در آموزش و پرورش، (۱۳۷۲)، شماره ۳.

۲۱- سلسبیلی، نادر، پژوهشی در خود راهبری و خود ارزشیابی دانشجوی معلمان مراکز تربیت معلم، تعلیم و تربیت، (۱۳۷۳)، شماره ۳.

۲۲- فانی بنادکی، علی، "بررسی انگیزه موفقیت و قدرت در مدیران مدارس غیر انتفاعی و دولتی شهر شیراز" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز، (۱۳۷۵).