

## رابطه بین مهارت های فردی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج

زهرا سرافراز<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت کسب و کار گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

### چکیده

این پژوهش باهدف بررسی رابطه بین مهارت های فردی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، این تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از کلیه مدیران رده بالای سازمان های دولتی شهر کرج می باشد که با توجه به تعداد ۱۰۵ سازمان دولتی در شهر کرج و با در نظر گرفتن مدیران و معاونان هر سازمان تعداد کل جامعه آماری ۳۱۵ نفر می باشد. در این تحقیق برای نمونه گیری از روش تصادفی طبقه ای استفاده شد و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۷۳ نفر بود؛ که در نهایت تعداد ۱۷۰ پرسشنامه به صورت کامل و صحیح برگشت داده شد لذا حجم نمونه نهایی ۱۷۰ نفر تعیین گردید برای جمع آوری داده ها از طریق پرسشنامه مهارت های فردی مدیریت زمان حافظی (۱۳۸۷) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) صورت گرفت. با توجه به نوع و ماهیت پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده ها که با استفاده از نرم افزار SPSS22 انجام شد در سطح آمار توصیفی از جداول و ترسیم نمودار استفاده شد و برای الگوسازی تحلیل مسیر نرم افزار PLS استفاده شد. نتایج نشان می دهد با توجه به ضریب مسیر متغیر به مقدار ۰٫۶۴ و همچنین آماره t بدست آمده به مقدار ۱۰٫۳۴ نتایج نشان داد که بین مهارت های فردی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج رابطه وجود دارد. همچنین با توجه ضریب مسیر متغیر مهارت های فردی مدیریت زمان و سازماندهی به مقدار ۰٫۵۳ و مقدار آماره t به مقدار ۹٫۸۴ لذا بین مهارت های فردی مدیریت زمان با سازماندهی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج رابطه وجود دارد. با توجه به ضریب مسیر مهارت های فردی مدیریت زمان و تصمیم گیری به مقدار ۰٫۵۹ و همچنین آماره t به مقدار ۱۰٫۲۱ نتیجه شد که بین مهارت های فردی مدیریت زمان با تصمیم گیری در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج رابطه وجود دارد. با توجه به ضریب مسیر متغیر مهارت های فردی مدیریت زمان با ارتباط با کارکنان به مقدار ۰٫۵۷ و همچنین آماره t به مقدار ۹٫۲۷ نتیجه شد که بین مهارت های فردی مدیریت زمان با ارتباط با کارکنان در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج رابطه وجود دارد. و با توجه به ضریب مسیر مهارت های فردی مدیریت زمان و رضایت شغلی به مقدار ۰٫۵۰ و همچنین آماره t به مقدار ۸٫۹۵ نتیجه حاصل شد که بین مهارت های فردی مدیریت زمان با رضایت شغلی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج رابطه وجود دارد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت زمان، مهارت های فردی مدیریت زمان، اثربخشی سازمانی

## مقدمه

هر کجا که سخن از سازمان و گروه‌های کاری در قالب رسمی و غیر رسمی برای تحقق نیازهای اجتماعی به میان می آید، مدیریت و رهبری محور فعالیتهای آن قرار می گیرد، زیرا تا نیروی انسانی متخصص و مدیران لایق و کارآمد وجود نداشته باشند از منابع مادی، انسانی و مالی استفاده مناسب به عمل نمی آید (رابینز، ۱۳۸۱).

در این میان یکی از مسایل مهم در خصوص مدیران، توجه به دانش مدیریت آنان است که میتواند مدیر را در برخورد با مسایل سازمانی فعال جلوه دهد و در کارکردهای مختلف مدیریت به او کمک شایانی نماید. مسأله آموزش مدیران و توجه به بالا بردن دانش مدیریت آنان برای ارتقای سطح علمی در فعالیتهای گسترده، در تمامی بخش های جامعه بسیار ضروری به نظر می رسد، زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه ها و سبک های مدیریت و واجد مهارتهای انسانی، ادراکی و فنی میتوان چهره سازمانهای اداری، صنعتی، بازرگانی و آموزشی را دگرگون ساخت و از منابع موجود حداکثر استفاده را برد (صافی، ۱۳۹۰).

در این نگرش جدید متخصصان معتقدند که یکی از شروط لازم برای اثربخشی مدیران اعمال مدیریت زمان است. بطوریکه لاکت (۱۳۷۳) کلید خود راهبری و اثربخشی را اعمال مدیریت زمان می داند (حافظی و همکاران، ۱۳۹۷).

مدیریت زمان، یعنی استفاده بهینه از منبع زمان که یکی از منابع محدود و در دسترس هرفرد می باشد که برخلاف بسیاری از منابع دیگر به مقدار مشخص در اختیار وی گذاشته شده و امکان انتقال آن از فردی به فرد دیگر یا خرید و فروش آن وجود ندارد و همچنین در مفهوم مدرن تعریف مدیریت زمان، این گونه گفته شده: برنامه ای است که مقدار زمان صرف شده برای هر فعالیت را برنامه ریزی می کند. این مفهوم از تکنیک های مدیریت علمی تیلور گرفته شده است (افجه، ۱۳۸۶).

رابینز (۱۹۹۲) در نتیجه مطالعاتش بیان می دارد که چنین به نظر می رسد که استفاده کارآمد از زمان، بستگی به نوع شخصیت مدیر دارد. به عبار دیگر شخصیت مدیر یا هر فرد دیگر، گرایش وی به استفاده بهینه از زمان را تعدیل می کند. او می گوید صاحب نظران به دو نوع تیپ یا شخصیت تحت عنوان شخصیت " الف " و " ب " اشاره می کنند. مدیرانی که دارای شخصیت نوع " الف " هستند خصوصاً معینی از این قرار دارند: پرتلاش هستند، همیشه احساس کمبود وقت میکنند، چند کار را با هم انجام می دهند، از کندی کار ناراحت می شوند، همزمان روی دو موضوع فکور می کنند، اهل تفریح نیستند، انجام کار برایشان مهم است و نوعاً اعداد و ارقام را دوست ندارند. از سوی دیگر مدیرانی که دارای شخصیت نوع " ب " هستند ویژگیهای خاصی دارند: با حوصله هستند، احساس فشار زمانی نمی کنند، اهل تفریح و استراحت هستند و آرامتر و ساده گیرترند.

امروزه متخصصان و دست اندرکاران در زمینه مدیریت، بحث جدیدی را تحت عنوان مدیریت اثربخش مطرح می کنند، بطوری که در عصر ما کارایی و بهره وری والاترین هدف و ارزشمندترین مقصد همه سازمان ها و مدیران است. همه در جستجوی کارایی بیشتر و نتیجه بخشی بالاتر و بهره وری فزونتر می باشند و تلاشهایشان در این راستا شکل می گیرد (الونی، ۱۳۸۸).

بیش از چند دهه است که اثربخشی موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان هاست و مدل ها، رویکردها و معیارهای مورد استفاده در اثربخشی مختلف و زیاد است. یوکل<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اثربخشی واقعی سازمانها را میزان نیل به اهداف سازمانی می داند. اثربخشی را قابلیت بهره وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند برای استمرار عملکرد می دانند. درجه و میزانی از برآورده کردن نیازها یا تأمین معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان تعریف می کند. چلا دورای و هاجرتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، ریک مارتیز<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) اشاره بر این دارند که نبود مهارت های

<sup>۱</sup>Yuki<sup>۲</sup>Chelladurai, p and Haggerty

فردی موجب افزایش هزینه ها می شود و در نهایت، اثربخشی را کاهش می دهد. رهبران مؤثر از طریق ارتباطات پل ها را می سازند و با سخنان و عملکردشان، گذشته و حال را به دیدی الهام بخش در مورد آینده متصل می کنند (چلادورای و هاجرتی، ۲۰۱۱؛ ریک مارتیز، ۲۰۱۷).

لذا با استفاده از تحقیقات متخصصان مدیریت زمان می توان مهارت های مدیریت زمان را به دو مقوله کلی مهارت فردی و مهارت سازمانی آن تفکیک کرد. مهارت فردی شامل برخی الگوهای عمومی رفتار است که اغلب افراد عادی در زندگی شخصی و خانوادگی خود در استفاده از وقت و مدیریت آن به کار می برند و مقوله دیگر مهارت سازمانی مدیریت زمان است که فقط اختصاص به افرادی دارد که مدیریت یک سازمان را عهده دار می باشند و منظور از مهارت هایی سازمانی مدیریت زمان، آن دسته مهارت هایی است که یک مدیر در استفاده مؤثر از وقت در جهت تحقق اهداف سازمان و در رابطه با اجرای وظایف حرفه ای خویش اعمال می نماید. محیطی که این نوع مهارت در آن به کار گرفته می شود، محیط سازمانی و اداری مدیر است. این مهارت ها شامل شش مقوله می باشند که عبارتند از: هدف گذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیتها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات (مکنزی، ۱۳۹۶، ترجمه خاکی).

در پژوهش های صورت گرفته (احمدی، ۱۳۹۸؛ ملک آرا، ۱۳۹۸؛ دهشیری، ۱۳۹۳؛ برن و میشل، ۲۰۱۸ و چارلس، ۲۰۰۷) در این باره تاکید شده است دانستن اینکه چگونه می توان زمان را مدیریت کرد نه تنها برای سازمان مفید است بلکه باعث می شود کارکنان رضایت شغلی بالاتر و در نتیجه حس خشنودی بیشتری داشته باشند؛ دست کم ۵ مزیت مهم برای موضوع مدیریت زمان و تحقق آن در سازمان ها مورد تاکید قرار دارد؛ اول آنکه به واسطه تحقق مفهوم مدیریت زمان می توان کارهای بیشتری در زمان مقرر به انجام رساند؛ در وهله بعد می توان انجام فعالیت ها را اولویت بندی کرد و فعالیت ها را مطابق با اولویت هر کدام از آن ها به انجام رساند. انجام و اتمام به موقع فعالیت ها از دیگر مزیت های دستیابی و عمل به مفهوم مدیریت زمان است؛ توقف انجام فعالیت های بیهوده و ارتقای عملکرد سازمان و همچنین اثبات ارزش و توانمندی های سازمان در میان مدیران و کارکنان از دیگر مزایای آن به شمار می رود.

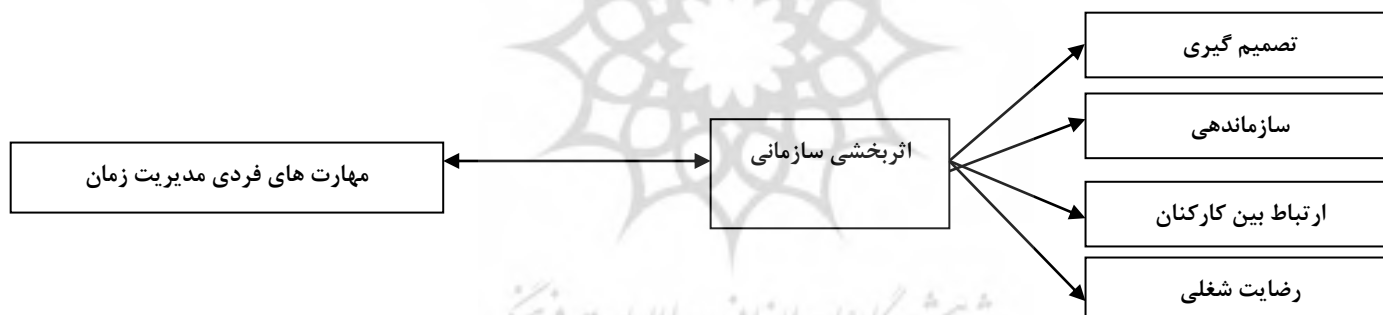
از آنجائیکه نتایج یک پژوهش بین المللی درباره چگونگی دگرگونی مثبت در یک سازمان، از موضوع «مدیریت زمان» به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در موفقیت و افزایش بهره وری در سازمان ها حکایت دارد. نتایج این تحقیق که در پاییز ۲۰۱۷ انجام و جزییات آن در سال ۲۰۱۸ منتشر شده است، نشان می دهد مدیریت زمان به عنوان بیستمین ابزار از ۲۵ ابزار مدیریتی که در نتایج این پژوهش منتشر شده است مورد توجه مدیران است (برن و میشل، ۲۰۱۸).

در پژوهش های صورت گرفته در این باره تاکید شده است دانستن اینکه چگونه می توان زمان را مدیریت کرد نه تنها برای سازمان مفید است بلکه باعث می شود کارکنان رضایت شغلی بالاتر و در نتیجه حس خشنودی بیشتری داشته باشند؛ دست کم ۵ مزیت مهم برای موضوع مدیریت زمان و تحقق آن در سازمان ها مورد تاکید قرار دارد؛ اول آنکه به واسطه تحقق مفهوم مدیریت زمان می توان کارهای بیشتری در زمان مقرر به انجام رساند؛ در وهله بعد می توان انجام فعالیت ها را اولویت بندی کرد و فعالیت ها را مطابق با اولویت هر کدام از آن ها به انجام رساند. انجام و اتمام به موقع فعالیت ها از دیگر مزیت های دستیابی و عمل به مفهوم مدیریت زمان است؛ توقف انجام فعالیت های بیهوده و ارتقای عملکرد سازمان و همچنین اثبات ارزش و توانمندی های سازمان در میان مدیران و کارکنان از دیگر مزایای آن به شمار می رود.

از این رو شناخت و آگاهی از مهارت های فردی مدیریت زمان و اثربخشی مدیران سازمان و تبیین روابط بین آن ها که هدف عمده این تحقیق است، می تواند به یافته هایی منجر شود که با شناسایی سطوح مهارت های فردی افراد و میزان ارتباطات بین فردی افراد با مدیریت زمان بازرگانی و بالادستان در دو موقعیت واقعی و

ایده آل موجب بهبود سطح ارتباطات و در نهایت، اثربخشی سازمانی شود. اگر بتوان شواهدی مبنی بر وجود ارتباط بین این متغیرها به دست آورد، علاوه بر ایجاد زمینه درک بهتر موقعیت محیط کار و توسعه دانش پایه در این حوزه می توان امکان تحقق و دسترسی اهداف سازمانی را در بخش سازمان های دولتی شهر بندرعباس تسهیل کرد و از آنجائیکه به دلیل تغییرات پرشتابی که در زمان رخ می دهد زمان از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است به طوری که امروزه کشورهای متری و در حال توسعه را بر اساس کندی و تندی تغییرات با یکدیگر مقایسه می کنند و از آنجائیکه که در کشور ما و به خصوص استان البرز و شهر کرج چنانکه باید به آموزش مدیریت وقت و مدیریت زمان و اثربخشی آن در سازمان ها توجه کافی مبذول نشده است. لذا تاکید بر مدیریت زمان در کلیه سازمان ها به خصوص سازمان های دولتی و همچنین در تمام سطوح مدیریتی باید مورد توجه قرار گیرد. زیرا چه بسیار طرح ها، برنامه ها و عملکرد سازمانی را می بینیم که به دلیل عدم مدیریت زمان و برنامه ریزی صحیح در زمان مقرر و مناسب اجراء و یا مورد بهره برداری قرار نگرفته است و به میزان بالایی زیان های اقتصادی و اجتماعی به بار آورده است. غفلت از این منبع بی بدیل و پرارزش از سوی مدیران، هم موجبات استرس آنها و نیز به طور غیر مستقیم اتلاف زمان و حتی استرس و کاهش عملکرد مرئوسین و کارکنان را فراهم می کند که همه این عوامل زمینه را برای کاهش کارائی و اثر بخشی سازمان ها ایجاد می کنند از آنجائیکه سازمان های دولتی در توسعه و پیشرفت هر کشور و استان نقش مهمی دارد توجه به این موضوع حائز اهمیت می باشد با توجه به نکات عنوان شده این سؤال اساسی مطرح می شود آیا بین مهارت های فردی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان کرج رابطه وجود دارد؟

#### مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱-۲ برگرفته از مدل مهارت های فردی مدیریت زمان (حافظی، ۱۳۸۷) و مدل اثربخشی سازمانی هسو<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)

#### جدول ۱. خلاصه پیشینه تحقیق

نتیجه	عنوان	سال	محقق یا محققین
مدیریت دقیق زمان و استفاده بهینه از زمان در شرایط مختلف توسط کارکنان یک سازمان می تواند باعث افزایش دانش و عملکرد کارکنان و استفاده از هدفمند از زمان جهت انجام بهتر و بیشتر امور سازمانی می شود	چند عمل مدیران ارشد که موانعی را برای سود آوری و اعمال مدیریت زمان ایجاد می کنند	۲۰۱۹	سنداک <sup>۵</sup>
مدیران همواره بخش قابل ملاحظه ای از وقت خود را صرف اموری می کنند	میزان به کارگیری اصول مدیریت زمان را	۲۰۱۸	برن و

<sup>۴</sup>Hsu

<sup>۵</sup>Sondak

که سودی برای موسسه محل خدمت آنان ندارد	بر روی منشی های حرفه ای		میشل <sup>۶</sup>
اغلب مدیران چه دانشگاهی و چه صنعتی، به سختی می توانند عقیده ای روشن درباره گذارندن وقت خود داشته باشند	معرفی رهبری آموزشی و مدیریت زمان	۲۰۱۶	بولس و داون پورت <sup>۷</sup>
مهارت مدیریت زمان ارتباط بالایی با عملکرد تحصیلی و میزان استرس دانشجویان دارد	بررسی رابطه بین مهارت مدیریت زمان و عملکرد آموزشی و استرس دانشجویان	۲۰۱۵	مکان و همکاران
برای انجام کارهای پیچیده و سخت داوری و قضاوت موفق، نیاز به تکنیک های مدیریت زمان احساس می شود.	تکنیک های مدیریت زمان برای انجام کارهای پیچیده	۲۰۰۷	اپل <sup>۸</sup>
بین بکارگیری سیستم های اطلاعاتی مدیریت و مدیریت زمان همچنین بین مدیریت زمان و عملکرد سازمانی در ادارات دولتی شهر سیرجان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد	رابطه بکارگیری سیستم های اطلاعاتی با مدیریت زمان کارکنان و عملکرد سازمانی ادارات دولتی شهر سیرجان	۱۳۹۸	احمدی
بین مهارت های فنی و انسانی با مدیریت زمان همبستگی ضعیف، ولی بین مهارت ادراکی مدیر و مدیریت زمان او همبستگی بالا و معناداری وجود دارد	بررسی رابطه مدیریت زمان با مهارت های مدیران و ویژگی های فردی آنان در دانشگاه آزاد اسلامی»	۱۳۹۸	جواهری زاده و چرمیان
بین مدیریت زمان و ابعاد آن (نظم و انضباط شخصی - استفاده از اوقات فراغت- هدف گذاری- برنامه ریزی و اولویت بندی- اجتناب از امروز و فردا کردن- دقت و تمرکز- تفویض اختیار- نه گفتن و تلفن زدن) به غیر از نه گفتن، با فرسودگی شغلی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد	بررسی رابطه میان مدیریت زمان با فرسودگی شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی آذربایجان غربی در سال مالی ۱۳۹۶	۱۳۹۸	ملک آرا
رابطه بین مهارت فردی با رفتار سازمانی «مدیریت زمان» رابطه مثبت می باشد	بررسی میزان و ارتباط مهارت فردی با رفتار سازمانی مدیریت زمان در مدیران آموزشی	۱۳۹۷	حافظی، نقیعی، نادری، نجفی مهری و محمودی
بین مهارت های فردی مدیریت زمان با مهارت های سازمانی و ابعاد شش گانه آن رابطه معنی داری وجود دارد	تأثیر مهارت های فردی مدیریت زمان بر مهارت سازمانی مدیران منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی	۱۳۹۶	مظاهری، عیوض زاده
بین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد	ارتباط بین مهارت های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی	۱۳۹۵	دخت باقر و عسکریان

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، این تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از کلیه مدیران رده بالای سازمان های دولتی شهر بندرعباس می باشد که با توجه به تعداد ۱۰۵ سازمان دولتی در شهر بندرعباس و با در نظر گرفتن مدیران و معاونان هر سازمان تعداد کل جامعه آماری ۳۱۵ نفر می باشد. در این تحقیق برای نمونه گیری از روش تصادفی طبقه ای استفاده شد و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران

<sup>۶</sup>Born, W.Michael

<sup>۷</sup>Boles,H.W ,J.A Davenport

<sup>۸</sup>apple

تعداد ۱۷۳ نفر بود؛ که در نهایت تعداد ۱۷۰ پرسشنامه به صورت کامل و صحیح برگشت داده شد لذا حجم نمونه نهایی ۱۷۰ نفر تعیین گردید برای جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه مهارت های فردی مدیریت زمان حافظی (۱۳۸۷) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲) صورت گرفت.

### پرسشنامه مهارت های فردی مدیریت زمان (حافظی، ۱۳۸۷)

پرسشنامه مهارت های فردی مدیریت زمان توسط حافظی (۱۳۸۷) ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۳۰ گویه است. این پرسشنامه، بر درجه‌بندی پنج‌گانه لیکرت صورت بندی شده است.

بسیار موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	بسیار مخالفم
۵	۴	۳	۲	۱

سوالات معکوس این پرسشنامه عبارتند از: ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۲۰ و ۲۵ و ۲۶

برای محاسبه امتیاز کل پرسشنامه، نمره همه گویه های پرسشنامه را با هم جمع کنید. حداقل و حداکثر امتیاز این پرسشنامه ۳۰ و ۱۵۰ می باشد. هر چه امتیاز حاصل شده از این پرسشنامه بیشتر باشد، نشان دهنده میزان بیشتر مهارت های فردی مدیریت زمان خواهد بود و بالعکس.

### پرسشنامه اثربخشی سازمانی هسو (۲۰۰۲)

این پرسشنامه توسط هسو (۲۰۰۲) تنظیم شده است. این پرسشنامه دارای ۱۹ گویه در ۴ مولفه؛ تصمیم گیری<sup>۱۰</sup> (۵ سؤال)، سازماندهی<sup>۱۱</sup> (۵ سؤال)، رضایت شغلی<sup>۱۲</sup> (۶ سؤال) و ارتباط بین کارکنان<sup>۱۳</sup> (۳ سؤال) می باشد که با مقیاس پاسخگویی ۵ گزینه ای لیکرت (کاملاً مخالفم با امتیاز ۱، مخالفم با امتیاز ۲، ممتنع با امتیاز ۳، موافقم با امتیاز ۴ و کاملاً موافقم با امتیاز ۵) تنظیم شد. این محقق پرسشنامه استاندارد کنت (۱۹۹۵) که با نام ابزار پیمایش سازمانهای ورزشی ایالتی مشهور است و دارای ۲۷ سؤال در مقیاس پاسخگویی ۵ گزینه ای لیکرت می باشد اصلاح نموده و در قالب ۱۹ سؤال با همان مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت در رساله دکتری خود بکار برده است.

برای سنجش پایایی، پرسشنامه را بین ۳۰ نفر از جامعه آماری پخش و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد.

جدول ۲. رونداد نرم افزار SPSS برای محاسبه آلفای کرونباخ پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	پرسشنامه
--------------------	----------

<sup>۱۰</sup>Hsu

<sup>۱۱</sup>Decision Making

<sup>۱۲</sup>Organization

<sup>۱۳</sup>Job Satisfaction

<sup>۱۴</sup>Personnel Relationships

۰,۸۷۷	مهارت های فردی مدیریت زمان
۰,۸۵۲	اثربخشی سازمانی

با توجه به نوع و ماهیت پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها که با استفاده از نرم افزار SPSS22 انجام شد در سطح آمار توصیفی از جداول و ترسیم نمودار استفاده شد و برای الگوسازی تحلیل مسیر نرم افزار PLS استفاده شد.

### یافته ها

#### یافته های توصیفی

به منظور آشنایی بیشتر با ماهیت متغیرهای پژوهش و تشخیص الگوهای حاکم بر داده‌ها، ابتدا به بررسی نتایج به دست آمده از تحلیل توصیفی می پردازیم. تعداد ۱۷۰ نفر از مدیران رده بالای سازمان‌های دولتی استان هرمزگان به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. نتایج حاصل از مشخصات سن نشان داد که بیشتر پاسخ دهندگان در سن ۴۰ تا ۵۰ سال با ۳۴/۱۱ درصد و کمتر از همه سن کمتر از ۳۰ سال با ۱۰/۵۸ درصد بودند. در بخش جنسیت بیشترین گزینه مربوط به جنس مرد با ۶۹/۴۱ درصد بود و کمترین گزینه نیز مربوط به جنس زن (۳۰/۵۹ درصد) بود. در خصوص میزان تحصیلات پاسخ‌گویان نیز بیشترین گزینه مربوط به لیسانس (حدود ۴۸/۸۲ درصد) بود و کمترین گزینه نیز مربوط به دکترا با (۱۲/۹۵ درصد) بود.

#### یافته های استنباطی

جدول ارائه شده در زیر مربوط به نرمال بودن داده‌ها برای مهارت های فردی مدیریت زمان و اثربخشی سازمانی می‌باشد.

پیش از آنکه روابط بین متغیرها را آزمون کنیم لازم است تا نرمال بودن متغیرها را بررسی کنیم. یکی از روش‌های بررسی ادعای نرمال بودن توزیع متغیر استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف است. نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

شاپیرو-ویلک		کولموگروف-اسمیرنوف		آزمون
درجه آزادی	معناداری	درجه آزادی	معناداری	
۱۶۹	۰,۹۹۰	۱۶۹	۰,۰۶۹	مهارت های فردی مدیریت زمان
۱۶۹	۰,۹۸۱	۱۶۹	۰,۱۴۶	اثربخشی سازمانی

همان‌طور که در جدول ۴-۷ نمایش داده شده است در تمامی موارد مقدار معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ بدست آمده است. بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر نرمال بودن داده‌ها وجود ندارد. به عبارت دیگر توزیع داده‌های تحقیق نرمال است.

### ارزیابی مدل ساختاری

روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری اجازه ارزیابی مدل ساختاری را میسر می‌سازد. در این پژوهش از سه معیار اساسی ضریب مسیر، ضریب تعیین و اندازه تأثیر برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش استفاده گردیده است که در ادامه شرح داده خواهند شد.

#### ضرایب مسیر<sup>۱۴</sup>

هر ضریب مسیر در مدل معادلات ساختاری PLS را می‌توان معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی در نظر گرفت. مسیرهای ساختاری که علامت آنها موافق با علامت جبری فرض‌های پیشین است، یک اعتبار

<sup>۱۴</sup>Rath coefficient



تجربی بخشی به مفروضات تئوریک در مورد روابط بین متغیرهای مکنون ارائه می‌دهند. مسیرهایی که علامت جبری آنها برخلاف انتظار است، فرضیات شکل گرفته قبلی را تایید نمی‌کنند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). در نتایج حاصله از بررسی مدل حاضر که در جدول (۳) ارائه گردیده است، نتایج هم از نظر هم جهت بودن با مباحث تئوریک و هم از نظر قدرت پیش بینی در سطح مطلوبی قرار دارند. که نشان دهنده‌ی برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش حاضر می‌باشد.

جدول (۳): ضرایب مسیر مدل ساختاری

اثر بخشی سازمانی	مهارت های فردی مدیریت زمان	
۰/۷۵۰	۰/۲۵۳	مهارت های فردی مدیریت زمان
-	۰/۲۸۳	اثر بخشی سازمانی

### ضرایب تعیین

ضریب تعیین ( $R^2$ ) معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می‌گذارد. مقدار  $R^2$  تنها برای سازه های درون زای (وابسته) مدل محاسبه می گردد و در مورد سازه های برون زا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه های درون زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می کند. با توجه به نتیجه ذکر شده در جدول (۳) (۱۷-۴) تمامی متغیرهای درونزای مدل از ضریب تعیین مناسب برخوردار بوده و نشان دهنده برازش مناسب بخش ساختاری مدل می‌باشد.

جدول ۴. ضریب تعیین متغیرهای درونزای مدل

متغیرها	ضریب تعیین
مهارت های فردی مدیریت زمان	-
اثر بخشی سازمانی	۰/۵۹۹

### معیار برازش مدل کلی

طبق ساختار مدل سازی مسیری PLS، محقق باید پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. از طرف دیگر مدل سازی مسیری PLS فاقد یک معیار بهینه سازی شده کلی است یعنی تابع کلی برای ارزیابی برازش مدل وجود ندارد. با این وجود، یک معیار کلی برای نیکویی برازش به وسیله تننهاوس<sup>۴</sup> و

<sup>۴</sup>Chin

<sup>۳</sup>Tenenhaus



همکاران (۲۰۰۵) پیشنهاد گردیده است. به همین دلیل در این مرحله از شاخص نیکویی برازش (GOF) برای بررسی تناسب کلی مدل استفاده گردیده است

### معیار نیکویی برازش

شاخص GOF هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مد نظر قرار می دهد و به عنوان معیاری برای پیش بینی عملکرد کلی مدل به کار می رود. این شاخص طبق فرمول (۴-۲) زیر محاسبه می گردد:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} \quad \text{فرمول (۱)}$$

به طوری که  $\text{communalities}$  نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه (مرتبه اول) می باشد.

جدول ۵- مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین

ضریب تعیین ( $R^2$ )	شاخص اشتراکی (Communality)	متغیرها
-	۰/۶۱۱	مهارت های فردی مدیریت زمان
۰/۵۹۹	۰/۵۵۹	اثر بخشی سازمانی
۰/۵۹۹	۰/۵۸۵	میانگین

در این فرمول  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر ضرایب تعیین سازه های درون زای مدل است که برای مدل حاضر برابر ۰/۵۹۹ محاسبه گردیده است. در نهایت GOF مدل حاضر برابر ۰/۵۸۵ استخراج گردید.

$$\text{GoF} = \sqrt{0.599 \times 0.585} = 0.595$$

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی نموده اند. از آنجایی که مقدار GoF برای مدل حاضر برابر ۰/۵۹۵ محاسبه گردید، نشان از برازش کلی بسیار قوی مدل دارد.

### آزمودن فرضیه ها

پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری، ساختاری و مدل کلی، محقق اجازه می یابد بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق بر اساس مدل ارائه شده را انجام دهد.

### بررسی ضرایب مسیر استاندارد شده

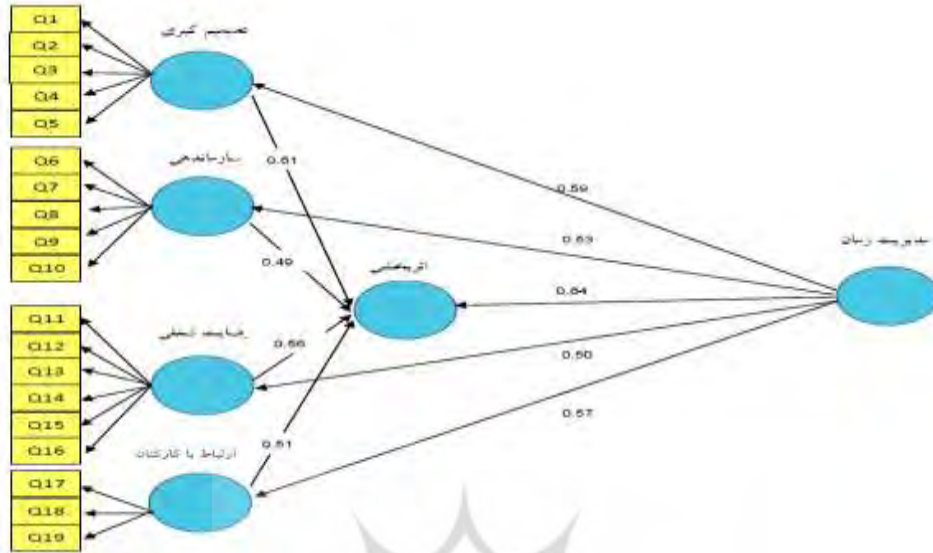
برای بررسی فرضیه های تحقیق ابتدا باید ضرایب مسیر مربوط به هر یک از فرضیات محاسبه گردد. در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می شود، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف

Goodness of Fit (GOF)

Communality

Wetzels et al

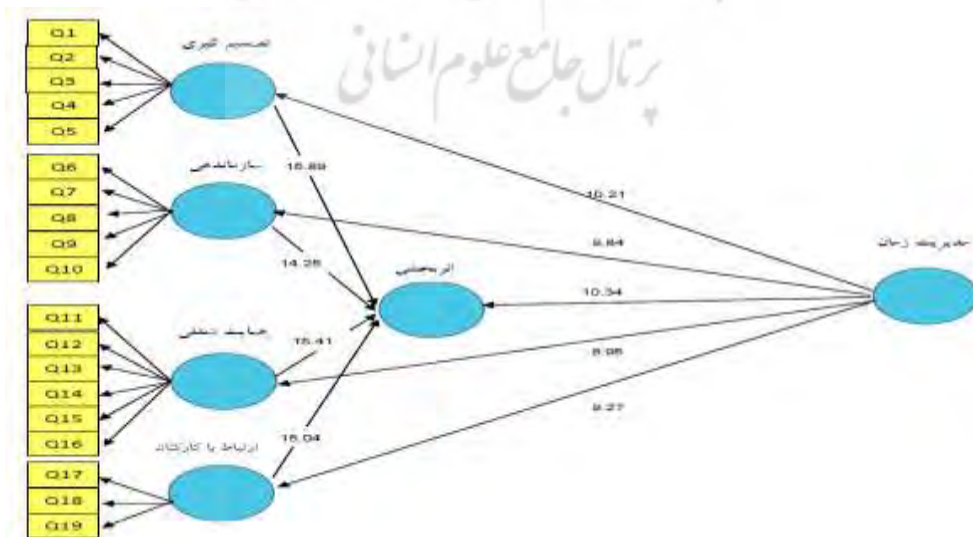
نظر می شود. بار عاملی بین ۰/۳ و ۰/۶ قابل قبول و اگر بیشتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است (کلاین، ۲۰۱۰). از این رو در شکل (۲-۴) خروجی ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیات پژوهش که در مراحل قبل برازش آن نیز مورد تأیید قرار گرفته، ارائه گردیده است.



شکل (۲): ضرایب مسیر در حالت اعداد استاندارد

### بررسی ضرایب معناداری

از آنجایی که از طریق بزرگی یا کوچکی ضرایب مدل تخمین استاندارد نمی توان در مورد معناداری آن ضرایب اظهار نظر کرد، جهت سنجش معنادار بودن ضرایب مسیر از مدل اعداد معناداری (T-value) استفاده می شود. در حالت معنی داری نیز باید ارزش t (ضریب مسیر در حالت معنی داری) بیشتر از مقدار ۱/۹۶ باشد تا رابطه بین هر سؤال و متغیر مورد نظر معنی دار باشد (کلاین، ۲۰۱۰). در صورتیکه که ارزش t برای همه سؤالات بیشتر از مقدار ۱/۹۶ بدست آمده لذا رابطه بین سؤالات و متغیر مورد نظر معنی دار بوده و بنابراین سؤالات تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند. در شکل (۲-۴) مدل اعداد معناداری مربوط به هر یک از مسیرها ارائه گردیده است.



شکل (۳): ضرایب مسیر در حالت اعداد معناداری

جدول ۶. خلاصه نتایج بدست آمده

تایید یا رد	فرضیه
تایید	فرضیه اصلی: بین مهارت های فردی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس رابطه وجود دارد.
تایید	فرضیه ۱: بین مهارت های فردی مدیریت زمان با سازماندهی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس رابطه وجود دارد.
تایید	فرضیه ۲: بین مهارت های فردی مدیریت زمان با تصمیم گیری در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس رابطه وجود دارد.
تایید	فرضیه ۳: بین مهارت های فردی مدیریت زمان با ارتباط با کارکنان در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس رابطه وجود دارد.
تایید	فرضیه ۴: بین مهارت های فردی مدیریت زمان با رضایت شغلی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس رابطه وجود دارد.

### نتیجه گیری

این پژوهش باهدف بررسی ارتباط مهارت های فردی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس انجام پذیرفت. با توجه به ضریب مسیر متغیر و همچنین آماره t بدست آمده نتایج نشان داد که بین مهارت های فردی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس رابطه وجود دارد و این فرضیه تأیید شد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های سنداک (۲۰۱۹<sup>۲</sup>)، برن و میشل (۲۰۱۸) بولس و داون پورت (۲۰۱۶)، مکان و همکاران (۲۰۱۵)، براگیتی و چرایستل (۲۰۱۴)، بریتون و تسر (۲۰۱۴)، باک (۲۰۱۱)، اپل (۲۰۰۴)، رو (۲۰۰۷)، رابینز (۱۹۹۲) و احمدی (۱۳۹۸)، جواهری زاده و چرمیان (۱۳۹۸)، ملک آرا (۱۳۹۸)، یزدان پناه و همکاران (۱۳۹۸)، حافظی، نقیعی، نادری، نجفی مهری و محمودی (۱۳۹۷)، مرتضوی کیانسری، گوران اوریمی، صمدی و نوروزی (۱۳۹۶)، مظاهری، عیوض زاده (۱۳۹۶)، دیواندری (۱۳۹۵)، دخت باقر و عسکریان (۱۳۹۵)، نظری، احسانی، گنجویی، و قاسمی، (۱۳۹۴) و دهشیری (۱۳۹۳) همسو می باشد. در تبیین این فرضیه می توان گفت: شاید مهمترین دلیلی که بتوان برای نتیجه حاصله در این پژوهش در زمینه تجربه و مهار سازمان مدیریت زمان ذکر کرد این باشد که به قول پورمنصور (۱۳۸۴) اگر مدیری در طول دوران خدمت خود از آزادی عمل کافی برخوردار باشد و الزام و اجباری در بکارگیری اصول مدیریت زمان نداشته باشد و به عبار دیگر وی آزاد باشد که با مسئله زمان طبق عادات رفتاری خویش عمل کند. چه انتظاری می توان داشت که با افزایش سنوات خدمت و میزان تحصیلات در مهارت سازمانی مدیریت زمان وی پیشرفتی حاصل شود یا در این مورد می توان به گفته رابینز استناد جست که اظهار می دارد سابقه خدمت و تحصیلات به خودی خود نمی تواند نشانه افزایش بازدهی در کار و یا

<sup>۱</sup>Sondak<sup>۲</sup>Born, W.Michael<sup>۳</sup>Boles,H.W ,J.A Davenport<sup>۴</sup>Brigitte & Christel<sup>۵</sup>Beriton & Tesser<sup>۶</sup>apple<sup>۷</sup>roe

مهارت مدیر باشد. همچنین می توان استدلال نمود که کسب مهارت در زمینه مدیریت زمان نیز همانند سایر فنون مدیریت نیازمند آموزش و کارآموزی است و از آنجا که در شرایط کنونی هیچگونه اقدامی در این زمینه صورت نمی گیرد. لذا نمی توان انتظار داشت کسب این مهارت به صورت خود به خودی در طول دوران خدمت مدیران حاصل گردد چرا که آگاهی از چارچوبهای تئوری و اصول مدیریت زمان. پیش نیاز کاربرد این مهار محسوب می شود

همچنین نتایج نشان داد بین مهارت های فردی مدیریت زمان با ابعاد اثربخشی ( سازماندهی، تصمیم گیری، ارتباط با کارکنان، با رضایت شغلی) در بین مدیران ادارات دولتی شهرستان بندرعباس رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش های بولس و داوون پورت<sup>۷</sup> (۲۰۱۶)، مکان و همکاران (۲۰۱۵)، براگیتی و چرایستل (۲۰۱۴)، بریتون و تسر (۲۰۱۴)، باک (۲۰۱۱) و ملک آرا (۱۳۹۸)، یزدان پناه و همکاران (۱۳۹۸)، حافظی، نقیعی، نادری، نجفی مهری و محمودی (۱۳۹۷)، مرتضوی کیانسری، گوران اوریمی، صمدی و نوروزی (۱۳۹۶)، مظاهری، عیوض زاده (۱۳۹۶)، دیواندروی (۱۳۹۵)، دخت باقر و عسکریان (۱۳۹۵)، نظری، احسانی، گنجوی، و قاسمی، (۱۳۹۴) همسو می باشد. سازمان دهی ضعیف معمولاً به معنای بهره وری کمتر و از دست دادن فرصت ها است و می تواند منجر به افزایش استرس و به تعویق انداختن کارها شود. خوشبختانه، به این منظور کارهای ساده ای وجود دارند که به مدیران کمک خواهند کرد برنامه های خود را سازماندهی کرده و در این راه باقی بمانند. تصمیم گیری یکی از مهارت های مدیریت زمان است که اگر مدیران در آن خوب نباشند، تاثیرات منفی در هر لحظه از زندگی سازمانی را متوجه خواهند شد. ضروری است که مدیران بتوانند عواقب آن را در نظر گرفته و تصمیمات صحیح را اتخاذ کنند. همچنین مهارت عام مدیریت زمان در زندگی شخصی به مهارت خاص مدیریت زمان در زندگی سازمانی و مخصوصاً ارتباط با کارکنان کمک میکند و شخص این مهارت را که در زندگی شخصی خویش کسب کرده در موقعیت جدید عنی سازمان نیز تعمیم میدهد. به بیان واضحتر مدیری که در زندگی خصوصی خویش به اهمیت زمان واقف است و مهارت مدیریت زمان را اعمال مینماید، به دلیل بذل توجه توانایی را به این مهارت و زمان عنایت او به مسئله و زندگی سازمانی خویش نیز تعمیم میدهد. زمان و مدیریت زمان یکی از عوامل رضایت شغلی است و مدیریت زمان می تواند موجب رضایت شغلی کارکنان شوند و کارکنانی که با مهارت های اثربخش و ویژه مدیریت بر زمان خود آشنا هستند، چون می توانند از زمان خود به نحو احسن استفاده کنند و کمبود آن را جبران کنند، کمتر دچار استرس و به تبع آن بیشتر از شغل خود احساس رضایت می کنند. بنابراین، لازم است کارکنان را با مهارتهای زندگی و مهارت های مدیریت زمان آشنا کرد تا بتوان بر اساس آن استرس و عوامل موثر بر کاهش رضایت شغلی را کاهش داد و رضایت شغلی که در نتیجه آن کارایی و اثربخشی سازمانی و موفقیت فرد و جامعه حاصل خواهد شد. آنچه مسلم است نحوه ی استفاده بهینه از زمان می تواند در ایجاد رضایت شغلی نقش اساسی داشته باشد.

لذا با توجه به مسائل عنوان شده به مدیران پیشنهاد می شود: به دلیل نقش حساس و ویژه زمان در تحقق و دستیابی به اهداف سازمان ها، لزوم آشنایی مدیران و کارمندان دستگاههای اجرایی با اصول مدیریت زمان. شیوه های استفاده صحیح از زمان و راهکارهای پیشگیری از اتلاف وقت با استفاده از دوره های آموزشی و کلاس های ضمن خدمت. احساس میگردد. آگاهی مدیران از سبک رهبری خود و شیوه مدیریت خود در سازمان متبوع و آشنایی همزمان با اصول مدیریت زمان، می تواند راهگشای حل بسیاری از مشکلات سازمانی و انجام سریعتر کارها با اموری از قبیل برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار گردد. با توجه به اینکه تخصص هیچ تاثیری در به کارگیری از اصول مدیریت زمان ندارد، لازم است تمهیدات لازم در زمینه آموزش مدیران متخصص در نظر گرفته شود همچنین به محققان آتی پیشنهاد می شود از آنجائیکه در این پژوهش از پرسشنامه

<sup>۷</sup>Boles,H.W ,J.A Davenport

<sup>۸</sup>Brigitte & Christel

<sup>۹</sup>Beriton & Tesser

استفاده شده است پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی از روش‌های تحقیق کیفی شامل مشاهده، مصاحبه و آمیخته برای فهم عمیق‌تر استفاده شود و - در این پژوهش در سازمان‌های دولتی مورد تحلیل قرار گرفته است، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر این پژوهش با مد نظر گرفتن این مساله را در سازمان‌های دیگر مقایسه لازم را انجام دهند.

## منابع

### منابع فارسی

- حافظی، نقیبی، نادری، نجفی مه‌ری و محمودی (۱۳۹۷) بررسی میزان و ارتباط مهارت فردی با رفتار سازمانی مدیریت زمان در مدیران آموزشی، مجله علوم رفتاری دوره ۲، شماره ۲، تابستان، صص ۱۹۲-۱۸۳
- دخت باقر، ناصر؛ عسکریان، فریبا (۱۳۹۵) ارتباط بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۳، شماره ۲ - شماره پیاپی ۱۰، تابستان ۱۳۹۵، صفحه ۱۰۱-۹۳
- دهشیری، غلامرضا (۱۳۹۳) بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت زمان با استرس شغلی معلمان مقطع متوسطه شهرستان یزد، مجله تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، جلد ۴، شماره ۱۲.
- کلاته سیفری، معصومه. محمدی، فروغ. قاسمی، حمید. (۱۳۹۵). تدوین مدل تاثیر توانمندیهای آینده پژوهی در رابطه مهارت‌های فردی مدیریت زمان و ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان دراصحاب رسانه شبکه رادیو ورزش ایران. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۷(۱۰۷): ۷۴-۸۸.
- مرتضوی کیانرسری، سمیره؛ گوران اوریمی، ارسطو؛ صدقی، معصومه؛ نوروزی، منوچهر (۱۳۹۶) بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان در مدیران مقطع متوسطه شهر بابل، مجله مهندسی فرآیندها، دوره چهارم، شماره نهم.
- مظاهری، محمدمهدی؛ عیوض زاده، اسماعیل (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان تأثیر مهارت‌های فردی مدیریت زمانی بر مهارت سازمانی مدیران منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی، مقاله ۳، دوره ۳، شماره ۱۲، تابستان ۱۳۹۱، صفحه ۷۰-۵۵
- ملک آراء، بهمن جمشید (۱۳۹۵) بررسی رابطه مدیریت زمان با فرسودگی شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی آذربایجان غربی در سال مالی ۱۳۹۴، فصلنامه تخصصی مالیات، دوره جدید، شماره چهارم (مسلسل ۵۲)، بهار
- نظری، رسول؛ احسانی، محمد؛ گنجویی، فریده اشرف؛ قاسمی، حمید (۱۳۹۴) اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو، مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۶، زمستان، صفحه ۱۵۷ تا صفحه ۱۷۳.

### منابع لاتین

- Boles, H.W., J.A Davenport (2016), Introduction to Educational Leadership. Western Michigan University :Harpaer and Row.
- Born, W.Michael (2018), "Time Management for The Harried Campus Administraror", Educational Record, Vo.60, No.3, pp.227- 330.
- Chelladurai, P and Haggerty (2011) Measures of organizational Effectiveness of Canadian Sport Organization. Canadian journal of sport science 1G (2)126-133.
- Mathis, Rick (2017). building bridges through effective communication. Supervision; Oct; 68, 00; ABI/INOORbbblba 1

- Mian, Z., Hai, L., & Jun, W. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Front. Business. Research. China*, 2(2), 256–276.
- Sheikhalizadeh, M. (2011). *Structural Equation Modeling Analysis of Effects of Leadership Styles and Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Iran Sport Organizations*. Doctoral Dissertation, Faculty of Physical Education and Sport Sciences Islamic Azad University, Central Tehran Branch.
- Yukl , Gary (2018). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 708–722.

