

## بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان در مدیران مقطع متوسطه شهر بابل

سمیره مرتضوی کیاسری<sup>۱</sup>، ارسطو گوران اوریمی (Ph.D Studen)<sup>۲</sup>، معصومه

صمدی (M.A)<sup>۳</sup>، منوچهر نوروزی (M.A)<sup>۴</sup>

### چکیده:

**سابقه و هدف:** هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان در مدیران مقطع متوسطه شهر بابل می باشد.

**روش‌ها:** جامعه آماری مورد مطالعه کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر بابل و حجم نمونه برابر با ۵۶ نفر می باشد که از این تعداد ۲۸ نفر زن و ۲۸ نفر مرد می باشند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی می باشد و برای بررسی سوالات ویژه پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و صوری استفاده شد و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ بررسی و مقدار آن ۸۸٪ محاسبه شد. برای تحلیل نتایج آمار توصیفی و آمار استنباطی، از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t برای گروه‌های مستقل و تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده گردیده است.

**یافته‌ها:** نتایج کلی پژوهش نشان داده است که بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان و بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد مهارت سازمانی (هدف‌گذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت جلسات، مدیریت ارتباطات) رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** 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 نمی‌گیرد، لذا نمی‌توان انتظار داشت کسب این مهارت به میزان تحصیلات و سن مدیر ارتباط داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی، مدیریت زمان

۱. عضو هیئت علمی گروه علوم و تربیتی دانشگاه پیام نور ایران، s.mortazavi59@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بابل، مازندران، ایران. aras144@gmail.com، ۰۹۱۱۳۲۳۰۴۳۸

۳. کارشناس ارشد تکنولوژی آموزشی آموزش و پرورش استان مازندران - شهرستان ساری ناحیه ۲، ایران. m.samadi151@gmail.com

۴. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، آموزش و پرورش استان مازندران - شهرستان ساری ناحیه ۲، ایران. mahnocher95@gmail.com

## مقدمه

از آن جایی که تاسیس هر سازمان به منظور نیل به اهداف آن سازمان است، مدیر هر سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمانی باید علاوه بر اعمال دقیق فرآیندهای پنج‌گانه تخصصی مدیریت که شامل: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت (رهبری)، نظارت و ارزیابی است، در زمینه تخصیص بهینه منابع پنج‌گانه سازمانی که شامل: منابع سرمایه‌ای، کالبدی، انسانی، اطلاعاتی و زمانی است نیز از مهارت و توانایی لازم برخوردار باشد. چهار منبع از منابع اخیر را می‌توان از جهات متعدد مورد بررسی قرار داد ولی زمان، این منبع نامرئی خصوصیتی منحصر به فرد دارد چرا که محدود است و هر کاری کنید بر مقدار آن افزوده نمی‌شود [۹]. در این میان لزوم استفاده از فنون مدیریت زمان امری ضروری است که به نظر می‌رسد با سبک رهبری مدیران ارتباط داشته باشد.

امروزه متخصصان و دست‌اندرکاران در زمینه 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. همه در جستجوی کارایی بیشتر و نتیجه بخشی بالاتر و بهره‌وری فزونی‌تر می‌باشند 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. بطوری که لاکت<sup>۱</sup> (۱۳۷۳) کلید خود راهبری و اثربخشی را اعمال مدیریت زمان<sup>۲</sup> می‌داند. او کنترل وقت را برای هر مدیری که بخواهد در کارش به نتیجه اساسی برسد، امری حیاتی می‌شمرد. هم‌چنین متخصصان دیگری که به طور اخص در زمینه مدیریت زمان مطالعه و پژوهش می‌کنند عبارتند از: الک مک‌نزی<sup>۳</sup>، آلن لیکین<sup>۴</sup>، ماریون های‌نس<sup>۵</sup> و پیتر فراست<sup>۶</sup> که به ترتیب مبانی نظری خویش را در کتاب‌های "دام‌های زمان"، "چگونه زمان و

زندگی خود را کنترل کنید"، "اصول و فنون مدیریت زمان" و "مدیریت زمان" ارائه کرده اند. آن-ها معتقدند که مهم ترین و گرانبهاترین دارایی یک سازمان کارکنان آن هستند و گرانبهاترین دارایی یک انسان نیز زمان بسیار کوتاهی است که در طول زندگی در اختیار دارد. بنابراین زمان جزء نادرترین منابعی است که چنانچه بدرستی مورد استفاده قرار گیرد، تغییرات و تحولات به موقع را در تمام ارکان سازمانی بوجود می آورد [۱۲].

در این پژوهش تلاش شده است تا بتوان با یافتن پاسخ مناسبی برای پرسش های ذکر شده در ذیل و ارائه راهکارهای مناسب جهت به کارگیری مدیریت زمان موجبات رشد، شکوفایی و بالندگی هر چه بیشتر سازمان های دولتی را فراهم آورد. به عبات دیگر آنچه باعث توجه پژوهشگر به این موضوع گردیده است پاسخ به سوالات زیر بوده است:

- ۱) میزان برخورداری مدیران مدارس متوسطه از مهارت های فردی و سازمانی مدیریت زمان چه مقدار است؟
- ۲) آیا بین مهارت های فردی و مهارت های سازمانی مدیریت زمان در مدیران مدارس متوسطه رابطه وجود دارد؟
- ۳) آیا بین مهارت های فردی مدیریت زمان و بعد مهارت سازمانی (هدف گذاری) رابطه وجود دارد؟
- ۴) آیا بین مهارت های فردی مدیریت زمان و بعد مهارت سازمانی (اولویت بندی اهداف و فعالیت ها) رابطه وجود دارد؟
- ۵) آیا بین مهارت های فردی مدیریت زمان و بعد مهارت سازمانی (برنامه ریزی عملیاتی) رابطه وجود دارد؟
- ۶) آیا بین مهارت های فردی مدیریت زمان و بعد مهارت سازمانی (تفویض اختیار) رابطه وجود دارد؟
- ۷) آیا بین مهارت های فردی مدیریت زمان و بعد مهارت سازمانی (مدیریت جلسات) رابطه وجود دارد؟
- ۸) آیا بین مهارت های فردی مدیریت زمان و بعد مهارت سازمانی (مدیریت ارتباطات) رابطه وجود دارد؟

## ادبیات تحقیق

هر کجا که سخن از سازمان و گروه‌های کاری در قالب رسمی و غیر رسمی برای تحقق نیازهای اجتماعی به میان می‌آید، مدیریت و رهبری محور فعالیت‌های آن قرار می‌گیرد، زیرا تا نیروی انسانی متخصص و مدیران لایق و کارآمد وجود نداشته باشند از منابع مادی، انسانی و مالی استفاده مناسب به عمل نمی‌آید [۷].

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 بخش‌های جامعه بسیار ضروری به نظر می‌رسد، زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌های 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 [۸].

مدیریت زمان، یعنی استفاده بهینه از منبع زمان که یکی از منابع محدود و در دسترس هر فرد می‌باشد 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 [۱].

رایینز (۱۹۹۲) در نتیجه مطالعاتش بیان می‌دارد که چنین به نظر می‌رسد که استفاده کارآمد از زمان، بستگی به نوع شخصیت مدیر دارد. به عبارت دیگر شخصیت مدیر یا هر فرد دیگر، گرایش وی به استفاده بهینه از زمان را تعدیل می‌کند. او می‌گوید صاحب‌نظران به دو نوع تیپ یا شخصیت تحت عنوان شخصیت "الف" و "ب" اشاره می‌کنند. مدیرانی که دارای شخصیت نوع "الف" هستند خصوصیات معینی از این قرار دارند: پرتلاش هستند، همیشه احساس کمبود وقت می‌کنند، چند کار را با هم انجام می‌دهند، از کندی کار ناراحت می‌شوند، همزمان روی دو موضوع فکر می‌کنند، 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 نمی‌کنند، اهل تفریح و استراحت هستند و آرامتر و ساده‌گیرترند.

نتیجه مطالعات فوق نشان می دهد که مدیرانی که دارای شخصیت نوع "الف" هستند در مقایسه یا مدیرانی که از شخصیت نوع "ب" برخوردار می باشند، به اعمال مدیریت زمان گرایش بیشتری دارند [۶].

همچنین رایینز معتقد است که رهبران موفق یا اثر بخش، قدرت و مسئولیت را با کارکنان تقسیم می کنند. واگذاری اختیارات و مسئولیت ها به زیر دستان به این معنی است که مدیر به پیروان خود اعتماد دارد، هر نوع مانعی که بر سر راه عملکرد هست از میان بر می دارد، آنها را تشویق و ترغیب میکند، موجبات انگیزش را در آنها فراهم می آورد و سرانجام این که بر امور زیر دستان نظارت دارد [۶].

پژوهش گران با استفاده از چارچوب اسنادی متوجه شده اند که افراد با فراست، بارز، ساعی، کوشا، پرخاشگر، دارای درک قوی و انگیزه جاه طلبی شایسته رهبری هستند. به همین شیوه رهبرانی که از نظر «ابتکار عمل» [ساخت دهی] و «رعایت حال دیگران را کردن» [مراعات] نمرات بالایی می گیرند، دارای ویژگی هایی هستند که معرف یک رهبر خوب است، یعنی صرف نظر از موقعیت، کسی که در این دو مورد در سطح بالایی قرار گیرد، به عنوان بهترین رهبر به حساب می آید. به عبارت دیگر، صرف نظر از موقعیت، کسی که در شیوه رهبری (از هر بعد) نمره بالایی بگیرد، بهترین رهبر خواهد بود [۶].

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 موثر 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 فعالیت ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات [۹].

## روش تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش توصیفی و از نوع مطالعات همبستگی می باشد، تحقیق توصیفی شامل جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه یا پاسخ به سوالات مربوط به وضعیت فعلی موضوع مورد مطالعه می باشد [۴].

از آنجائیکه در این تحقیق سعی می شود رابطه متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف یا تعیین می شود این تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی است. هدف از روش تحقیق همبستگی مطالعه حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود و تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است [۵]. این تحقیق از نظر کاربرد نتایج و اهداف آن یک تحقیق کاربردی و از نظر تحلیل نتایج یک تحقیق کمی و از نظر جمع آوری اطلاعات (پرسشنامه) یک تحقیق نیز محسوب می شود.

## جامعه آماری و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران مدارس متوسطه شهر بابل می باشد که در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ به واسطه ابلاغ رسمی از مدیریت آموزش و پرورش منطقه رسماً سرپرستی یکی از مقاطع متوسطه دخترانه و پسرانه را عهده دار می باشد و تعداد آنها ۶۵ نفر است. نمونه انتخاب شده در این پژوهش که از جامعه آماری مدیران مدارس متوسطه دخترانه و پسرانه شهر بابل برگزیده شده اند، با استخراج از جدول مورگان، برابر با ۵۶ نفر می باشد که از این تعداد ۲۸ نفر مدیر زن و ۲۸ نفر مدیر مرد می باشند.

## روش جمع آوری داده ها و اطلاعات

بمنظور جمع آوری اطلاعات و داده های مورد نیاز جهت سنجش سؤالات پژوهش از یک پرسش نامه محقق ساخته که بر پایه مطالعات نظری و با استفاده به دیدگاههای صاحب نظران مدیریت زمان و نظرات اصلاحی استاد راهنما تدوین شده است استفاده، که پس از تأیید روایی و پایانی به مرحله اجراء گذاشته شده است. پرسشنامه این پژوهش از سه قسمت تشکیل شده است قسمت اول آن به جمع آوری اطلاعات فردی آزمونها شامل جنسیت، مدرک ورشته تحصیلی و سابقه مدیریت می پردازد. قسمت دوم این پرسشنامه که شامل بیست سؤال می باشد مهارت‌های فردی مدیریت زمان در بین مدیران مورد سنجش قرار می گیرد. و دربخش سوم این پرسشنامه که تعداد ۳۰ سؤال را شامل می شود مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان و ابعاد شش گانه آن

هدف گذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات) مورد سنجش قرار می‌گیرد.

به منظور تعیین روایی در این پژوهش ابتدا پرسشنامه به همراه تعریف کاربردی واژه های مورد تحقیق مشتمل بر مهارت‌های فردی مدیریت زمان و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان و ابعاد شش گانه آن به انضمام اهداف و سؤالات تحقیق در اختیار تعدادی از اساتید و صاحب نظران رشته مدیریت و مدیریت آموزشی قرار گرفت، نحوه کار به این شکل بود که از آنها خواسته شد که عباراتی را که به نظرشان به ابعاد ذکر شده هم‌خوانی ندارد مشخص نمایند. سپس بعد از انجام تغییرات لازم و نظرت اصلاحی، پرسشنامه نهایی شامل تعداد ۲۰ سؤال برای سنجش مهارت‌های فردی و تعداد ۳۰ سؤال برای سنجش مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان تدوین گردید و در مرحله پایانی روایی محتوایی پرسشنامه نهایی به تأیید تعدادی از اساتید صاحب نظر قرار گرفت. به این ترتیب صحت روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

پایایی ابزار مورد نظر در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کراباخ حاصل گردیده است نتایج بدست آمده که با استفاده از نرم افزار آماری SPSS انجام شده است.

در بخش مهارت‌های فردی ۸۰٪ است که در سطح ۰۰۱/ معنی دار می‌باشد همچنین ضریب مذکور در بخش مهارت‌های سازمانی ۸۸٪ است که در سطح ۰۰۱/ معنی دار می‌باشد.

### **روش های تجزیه و تحلیل داده‌ها**

برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است، در سطح آماری توصیفی از توزیع فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در سطح آماری استنباطی متناسب با پرسش‌های تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t برای گروه‌های مستقل و تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیره استفاده گردید است.

### **تحلیل نتایج:**

در این بخش داده های گردآوری شده توسط پرسشنامه با استفاده از آمار استنباطی تحلیل خواهند شد.

### **میزان برخورداری مدیران مدارس متوسطه از مهارت‌های فردی و سازمانی**

#### **مدیریت زمان چه مقدار است؟**

۱- جهت مقایسه میانگین مهارت‌های فردی مدیران، با متوسط موردانتظار، از آزمون t یک

نمونه‌ای استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱: مقایسه میانگین مهارت‌های فردی مدیران با متوسط (۶۰) مورد انتظار

میانگین		سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره-t	میانگین مورد انتظار	میانگین مهارت‌های فردی
کران بالا	کران پایین					
۷۶/۳۴۹	۷۲/۰۷۹	$P < ۰/۰۰۱$	۵۵	۱۳/۳۴۳	۶۰	۷۴/۲۱۴۳

چون مقدار محاسبه شده برای آماره t (۱۳/۳۴۳) در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  و با درجه آزادی ۵۵ از t جدول (۲/۵۸) بیشتر است، نتیجه می‌گیریم که با اطمینان ۰/۹۹، بین میانگین مهارت‌های فردی مدیران (۷۴/۲۱) با حد متوسط مهارت (۶۰)، تفاوت معنی داری وجود دارد. بنابراین چنین استنباط می‌شود که میانگین مهارت‌های فردی مدیران، بیشتر از حد متوسط است.

۲- جهت مقایسه میانگین مهارت‌های سازمانی مدیران، با متوسط مورد انتظار، از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۲: مقایسه میانگین مهارت‌های سازمانی مدیران با متوسط (۹۰) مورد انتظار

میانگین		سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره-t	میانگین مورد انتظار	میانگین مهارت‌های سازمانی
کران بالا	کران پایین					
۱۲۲/۹۵۸۳	۱۱۵/۸۶۳۱	$P < ۰/۰۰۱$	۵۵	۱۶/۶۱۴	۹۰	۱۱۹/۴۱۰۷

چون مقدار محاسبه شده برای آماره t (۱۶/۶۱۴) در سطح  $\alpha = ۰/۰۱$  و با درجه آزادی ۵۵ از t جدول (۲/۵۸) بیشتر است، نتیجه می‌گیریم که با اطمینان ۰/۹۹، میانگین مهارت‌های سازمانی مدیران (۱۱۹/۴۱) از متوسط مورد انتظار (۹۰) بیشتر است.

۳- جهت مقایسه میانگین ابعاد، با متوسط مورد انتظار، از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:



جدول ۳: مقایسه میانگین ابعاد مهارت‌های سازمانی مدیران با حد متوسط (۱۵)

سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره-t	انحراف استاندارد	میانگین	حد زیاد مهارت (۲۰)	ابعاد مهارت سازمانی
$P < 0.001$	۵۵	۱۴/۶۲۷	۳/۲۴۳۳۲	۲۱/۳۳۹۳	۱۵	هدفگذاری
$P < 0.001$	۵۵	۱۴/۶۸۳	۲/۳۱۱۷۴	۱۹/۵۳۵۷	۱۵	اولویت بندی اهداف و فعالیت‌ها
$P < 0.001$	۵۵	۱۲/۰۵۹	۳/۱۵۸۱۲	۲۰/۰۸۹۳	۱۵	برنامه ریزی عملیاتی
$P < 0.001$	۵۵	۷/۷۲۹	۳/۴۵۸۱۰	۱۸/۵۷۱۴	۱۵	تفویض اختیار
$P < 0.001$	۵۵	۱۲/۲۲۱	۳/۳۲۴۰۶	۲۰/۴۲۸۶	۱۵	مدیریت جلسات
$P < 0.001$	۵۵	۱۲/۹۳۷	۲/۵۷۲۰۱	۱۹/۴۴۶۴	۱۵	مدیریت ارتباطات

میانگین ابعاد هدفگذاری (۲۱/۳۳)، اولویت بندی اهداف و فعالیتها (۱۹/۵۳)، برنامه‌ریزی عملیاتی (۲۰/۰۸)، تفویض اختیار (۱۸/۵۷)، مدیریت جلسات (۲۰/۴۲) و مدیریت ارتباطات (۱۹/۴۴)، بیشتر از حد متوسط (۱۵) است ( $P < 0.001$ ).

### آیا بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان در مدیران مدارس متوسطه رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی سوال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۴: همبستگی بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی

نتیجه	سطح معنی داری (P)	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون (r)	همبستگی بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی
معنی دار - مثبت ( $P < 0.001$ )	$P < 0.001$	۵۶	+۰/۷۰۶	

چون مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r = +0.706$ ,  $N = 56$ ,  $P < 0.001$ ) در سطح  $\alpha = 0.001$  معنی دار است، چنین استنباط می‌شود؛ که بین مهارت‌های فردی و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان در مدیران مدارس متوسطه رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

## آیا بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد هدف‌گذاری مهارت سازمانی، رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی سوال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۵: همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد هدف‌گذاری مهارت سازمانی

نتیجه	سطح معنا داری (P)	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون (r)	همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد هدف‌گذاری
معنی دار - مثبت ( $P < 0.001$ )	$P < 0.001$	۵۶	+۰/۶۲۹	

چون مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r = +0.629$ ,  $N = 56$ ,  $P < 0.001$ ) در سطح  $\alpha = 0.001$  معنی دار است، چنین استنباط می‌شود؛ که بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان بعد هدف‌گذاری مهارت سازمانی، رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

## آیا بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد اولویت بندی اهداف و فعالیت‌های مهارت سازمانی، رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی سوال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۶: همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد اولویت بندی مهارت سازمانی

نتیجه	سطح معنا داری (P)	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون (r)	همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد اولویت بندی
معنی دار - مثبت ( $P < 0.001$ )	$P < 0.001$	۵۶	+۰/۵۹۰	

چون مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r = +0.590$ ,  $N = 56$ ,  $P < 0.001$ ) در سطح  $\alpha = 0.001$  معنی دار است، چنین استنباط می‌شود؛ که بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد اولویت بندی اهداف و فعالیت‌های مهارت سازمانی، رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

## آیا بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد برنامه ریزی عملیاتی مهارت سازمانی، رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی سؤال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۷: همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد برنامه‌ریزی مهارت سازمانی

نتیجه	سطح معنا داری (P)	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون (r)	همبستگی بین
معنی دار - مثبت ( $P < 0/001$ )	$P < 0/001$	۵۶	+۰/۴۸۵	مهارت‌های فردی و بعد برنامه ریزی

چون مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r=+0/485$ ,  $N=56$ ,  $P < 0/001$ ) در سطح  $\alpha = 0/001$  معنی دار است، چنین استنباط می شود؛ که بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و برنامه ریزی عملیاتی مهارت سازمانی، رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

## آیا بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد تفویض اختیار مهارت سازمانی، رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی سؤال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۸: همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد تفویض اختیار مهارت سازمانی

نتیجه	سطح معنا داری (P)	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون (r)	همبستگی بین
معنی دار - مثبت ( $P < 0/001$ )	$P < 0/001$	۵۶	+۰/۵۲۹	مهارت‌های فردی و بعد تفویض اختیار

چون مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r=+0/529$ ,  $N=56$ ,  $P < 0/001$ ) در سطح  $\alpha = 0/001$  معنی دار است، چنین استنباط می شود؛ که بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد تفویض اختیار مهارت سازمانی، رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

### آیا بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد مدیریت جلسات مهارت سازمانی، رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی سؤال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۹: همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد مدیریت جلسات مهارت سازمانی

نتیجه	سطح معنا داری (P)	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون (r)	همبستگی بین
معنی دار - مثبت ( $P < 0.001$ )	$P < 0.001$	۵۶	+۰/۵۶۰	مهارت‌های فردی و بعد مدیریت جلسات

چون مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r = +0.560$ ,  $N = 56$ ,  $P < 0.001$ ) در سطح  $\alpha = 0.001$  معنی دار است، چنین استنباط می شود؛ که بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد مدیریت جلسات مهارت سازمانی، رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

### آیا بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد مدیریت ارتباطات مهارت سازمانی، رابطه وجود دارد؟

جهت بررسی سؤال فوق از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱۰: همبستگی بین مهارت‌های فردی و بعد مدیریت ارتباطات مهارت سازمانی

نتیجه	سطح معنا داری (P)	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون (r)	همبستگی بین
معنی دار - مثبت ( $P < 0.05$ )	$P = 0.036$	۵۶	+۰/۲۸۱*	مهارت‌های فردی و بعد هدف‌گذاری

چون مقدار محاسبه شده برای ضریب همبستگی پیرسون ( $r = +0.281$ ,  $N = 56$ ,  $P = 0.036$ ) در سطح  $\alpha = 0.05$  معنی دار است، چنین استنباط می شود؛ که بین مهارت‌های فردی مدیریت زمان و بعد مدیریت ارتباطات مهارت سازمانی، رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد.

### تحلیل رگرسیون چند متغیره

در تحلیل رگرسیونی زیر که به روش همزمان (عمومی) اجرا شده است، متغیر های هدفگذاری، اولویت بندی اهداف، برنامه ریزی، تفویض اختیار، مدیریت جلسات و مدیریت ارتباطات، به عنوان پیش بین و متغیر رفتار مهارت های فردی، به عنوان ملاک وارد تحلیل شده اند؛ که نتایج آن در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱۱: ضریب همبستگی چند گانه، ضریب تعیین و آزمون معنی داری مربوطه

ضریب همبستگی چند گانه	ضریب تعیین	آماره-F	درجات آزادی	سطح معنی داری
۰/۷۴۲	۰/۵۵۰	۹/۹۸۴	۶	$P < ۰/۰۰۱$

ضریب همبستگی چند گانه برابر با ۰/۷۴۲ و ضریب تعیین محاسبه شده برابر با ۰/۵۵ می باشد. چون آماره F محاسبه شده (۹/۹۸۴) در سطح  $\alpha = ۰/۰۰۱$ ، معنی دار است ( $P < ۰/۰۰۱$ )، نتیجه می گیریم که ابعاد مهارت های سازمانی، حدود ۵۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته (مهارت های فردی) را تبیین می کنند.

جدول ۱۲: ضرایب رگرسیونی و آزمون معنی داری

سطح معنی داری	آماره-t	ضرایب استاندارد		مدل رگرسیونی
		Beta	خطای استاندارد B	
$P = ۰/۰۱۰$	۲/۶۹۰	-	۸/۶۳۹	عرض از مبدا
$P = ۰/۰۴۰$	۲/۱۱۳	۰/۳۹۹	۰/۴۶۴	هدفگذاری
$P = ۰/۲۸۳^{NS}$	۱/۰۸۶	۰/۱۵۴	۰/۴۸۹	اولویت بندی اهداف و فعالیت ها
$P = ۰/۲۶۱^{NS}$	-۱/۱۳۸	-۰/۱۹۹	۰/۴۴۲	برنامه ریزی عملیاتی
$P = ۰/۰۰۴$	۳/۰۰۲	۰/۳۹۴	۰/۳۰۳	تفویض اختیار
$P = ۰/۴۳۷^{NS}$	۰/۷۸۳	۰/۱۰۹	۰/۳۳۳	مدیریت جلسات
$P = ۰/۲۶۵^{NS}$	۱/۱۲۹	۰/۱۲۶	۰/۳۴۵	مدیریت ارتباطات

از بین متغیر های مستقل (پیش بین) وارد شده در تحلیل، متغیر های هدف گذاری و تفویض اختیار، بیشترین تاثیر را بر مهارت های فردی دارند.

## بحث و نتیجه گیری:

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 هیچ گونه اقدامی در این زمینه صورت نمی گیرد، لذا نمی توان انتظار داشت کسب این مهارت به میزان تحصیلات، سن مدیر ارتباط داشته باشد.

شاید مهم ترین دلیلی که بتوان برای نتیجه حاصله در این پژوهش در زمینه تجربه و مهارت 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 عبارت 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 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 مهارت محسوب می شود. بنابراین با توجه به موارد مذکور عدم تفاوت در میزان مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران معجب و غیرمعجب تا حدودی توجیه پذیر به نظر می رسد. بر همین اساس در این پژوهش، پیشنهاداتی در زمینه مدیریت زمان در بین مدیران با توجه به یافته های پژوهش ارائه شده است که به ترتیب زیر می باشد.

الف) به دلیل نقش حساس و ویژه زمان در تحقق و دستیابی به اهداف سازمان‌ها، 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 می گردد.

ب) با توجه به اهمیت ویژه زمان به عنوان یک منبع محدود و غیر قابل جایگزین سازمانی، لزوم وجود یک مبحث و واحد درسی مستقل مدیریت زمان برای دانشجویان رشته مدیریت احساس می‌گردد.

ج) آشنایی آحاد جامعه با مهارت‌ها و اصول مدیریت زمان به منظور ایجاد فرهنگ بهره‌وری و استفاده صحیح از وقت.

د) آگاهی مدیران از سبک رهبری خود و شیوه مدیریت خود در سازمان متبوع و آشنایی همزمان با اصول مدیریت زمان، می‌تواند راه‌گشای حل بسیاری از مشکلات سازمانی و انجام سریعتر کارها با اموری از قبیل برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار گردد.

ه) انتصاب مدیران با سنجش میزان مهارت‌های سازمانی آنان راه‌گشای مشکلات موجود در عرصه مدیریت کلان دستگاه‌های اجرایی می‌باشد.

و) با توجه به اینکه تخصص هیچ تاثیری در به‌کارگیری از اصول مدیریت زمان ندارد، لازم است تمهیدات لازم در زمینه آموزش مدیران متخصص در نظر گرفته شود.

## منابع:

- ۱- افجه، علی اکبر، (۱۳۷۶)، مدیریت زمان در آموزش، اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۲
- ۲- الوانی، مهدی (۱۳۷۵)، استفاده بهینه از زمان در مدیریت، تحول اداری، دوره سوم، شماره ۱۲ و ۱۳
- ۳- پور منصور، احمد، (۱۳۸۴): بررسی رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران و معاونین اجرایی آموزش و پرورش استان کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
- ۴- خاکی، (۱۳۸۷)، رویکردهای پایان‌نامه نویسی.
- ۵- دلاور، (۱۳۸۵)، آمار استنباطی در روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- ۶- رایبیز، استیفن پی، (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید
- ۷- قرایی مقدم، (۱۳۷۵). مبانی مدیریت .. ص ۱۱
- ۸- صافی، (۱۳۷۱)، مدیریت آموزش و پرورش. ص ۲۰
- ۹- مکنزی، الک، (۱۳۷۶)، دامهای زمان، ترجمه غلامرضا خاکی، انتشارات موسوی

۱۰- مکنزی، الک، (۱۳۷۲)، مدیریت بهره‌وری از زمان، ترجمه محمدرضا رضاپور، ناشر

مترجم، تهران

۱۱- مکنزی، الک، (۱۳۷۶)، گریز از دام زمان، ترجمه محمودی اسماعیل‌نیا، تدبیر، دوره پنجم، شماره

۴۴، س ۳۰-۳۳

۱۲- معین، عبدالرضا، (۱۳۷۳)، مدیریت زمان گامی در افزایش بهره‌وری، ساختمان و نصب، دوره

سوم، شماره ۳۳