

## ارتباط مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت‌بدنی استان خوزستان

زهرا علم\*، سیدامیراحمد مظفری\*\*، هادی باقری\*\*\*، داریوش معرفت\*\*\*\*

\* مربی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن

\*\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

\*\*\* مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر ری (یادگار امام)، گروه تربیت بدنی

\*\*\*\* عضو هیئت علمی، دانشگاه مراغه

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۸/۱۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۷/۱۲

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت‌بدنی استان خوزستان بود. روش تحقیق از نوع همبستگی و جامعه آماری شامل مدیرکل و معاونان (۶ نفر)، رؤسای ادارات تربیت‌بدنی شهرستان‌ها (۲۴ نفر)، رؤسای هیئت‌های ورزشی استان خوزستان (۴۶ نفر) و نایب رؤسای آن‌ها (۴۰ نفر)، در مجموع ۱۱۶ نفر بود. حجم نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه مهارت فردی و مهارت سازمانی کرمی‌مقدم (۱۳۷۷) با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۶۹ و ۰/۶۸ استفاده شد. روایی سازه پرسش‌نامه‌ها نیز به روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون، آزمون تی مستقل و ANOVA یک‌راهه انجام شد. نتایج نشان داد که بین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود داشت ( $\alpha = 0/05$ ;  $r = 0/248$ ). بین مهارت فردی صرفاً با دو بعد برنامه‌ریزی عملیاتی ( $r = 0/34$ ) و مدیریت ارتباطات ( $r = 0/23$ ) نیز ارتباط معنی‌داری وجود داشت ( $\alpha = 0/05$ ). در مقایسه مهارت‌های مدیریت زمان با توجه به ویژگی‌های فردی مدیران، صرفاً بین مهارت سازمانی آن‌ها بر اساس جنسیت تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ( $\alpha = 0/05$ ;  $t = 2/422$ )، به طوری که زنان مهارت سازمانی بالاتری را گزارش کردند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت زمان، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، رفتارهای زمانی، مدیران تربیت‌بدنی.

## مقدمه

در ادبیات مدیریت، استفاده مناسب از منابع سازمان در جهت تأمین اهداف و منافع آن از مهم‌ترین وظایف مدیران به حساب می‌آید. منابع در دسترس مدیران و سازمان‌ها شامل منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی و غیره می‌باشد. زمان نیز جزء این منابع به حساب می‌آید با این تفاوت که مانند برخی دیگر از منابع سازمان از قبیل تجربه، استعداد و هوش منبعی ناملموس است و کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. در حالی که نقش بسیار مهمی در نحوه استفاده و به‌کارگیری سایر منابع سازمان دارد و بخشی از موفقیت سازمان نیز به نحوه برخورد با آن بستگی دارد (۱). این واقعیت انسان‌های هوشمند را به سوی مفهومی به نام «مدیریت زمان» هدایت کرده است تا با شناخت و به‌کارگیری روش‌های مناسب امکان استفاده بهتر از زمان را فراهم آورند. در محیط به‌سرعت در حال تغییر امروزی و رقابت گسترده جهانی، شناخت مداوم و روبه‌رشدی نسبت به مفهوم مدیریت زمان وجود دارد و مدیریت زمان به شاخصی کلیدی در موفقیت رقابت سازمانی تبدیل شده است (۲).

مدیریت زمان به آن دسته از توانایی‌ها و مهارت‌هایی گفته می‌شود که به کنترل بهینه زمان توسط فرد منجر می‌شود (۳). تعاریف مختلفی درباره مدیریت زمان وجود دارد که در همگی آن‌ها، انجام دادن کارها در چارچوب زمانی مورد انتظار از طریق سازوکارهایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، اولویت‌بندی وظایف چندگانه همراه با حفظ کیفیت نتیجه، به‌عنوان موارد ضروری به چشم می‌خورد (۲). مدیریت زمان رفتارهایی را شامل می‌شود که با هدف استفاده مؤثر از زمان در حین اجرای فعالیت هدفدار خاصی انجام می‌شود (۴). صاحب‌نظران معتقدند یکی از شروط لازم برای اثربخشی مدیران، توانایی آن‌ها در اعمال مهارت‌های مدیریت زمان است، به طوری که فقدان این مهارت‌ها سطوح بالای فشار (۵، ۶، ۷). عملکرد پایین (۵، ۸، ۹)، احساس بی‌هدفی و عصبی‌بودن، ناامیدی و افسردگی (۱۰) را برای مدیران به همراه داشته، اثربخشی تصمیم‌گیری فردی و گروهی را پایین می‌آورد (۱۱) و در نهایت مانع دستیابی به اهداف سازمانی می‌گردد (۱۲). مهارت‌های مدیریت زمان در دو بعد متفاوت تعریف می‌شوند: ۱. مهارت فردی مدیریت زمان که به الگوهای عمومی رفتار جهت استفاده از زمان در زندگی شخصی افراد اشاره دارد؛ ۲. مهارت سازمانی مدیریت زمان که به مهارت‌های مدیران در استفاده مطلوب از زمان در جهت تحقق اهداف سازمان اطلاق می‌شود و شامل شش بعد هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات است (۱۳).

شاید این شبهه برای برخی از افراد به وجود آید که مهارت فردی مدیریت زمان دربرگیرنده مهارت سازمانی مدیریت زمان است، بدین معنی که اگر فرد بتواند وقت خود را مدیریت کند وقت سازمان نیز مدیریت شده است، اما درحقیقت 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 اجراست و زمان را براساس پیش‌فرض‌ها، باورها، اطلاعات، تجربه و فرهنگ متفاوت موجود در دو محیط مدیریت می‌کند. در نتیجه نمی‌توان گفت که لزوماً هر مدیری که مهارت فردی مدیریت زمان دارد، مهارت سازمانی آن را نیز داراست و برعکس (۱۴).

پژوهشگران متعددی مهارت‌های مدیریت زمان را مطالعه کرده‌اند. برخی از این پژوهشگران به بررسی ارتباط بین مهارت سازمانی مدیریت زمان با متغیرهایی چون استرس شغلی (۵، ۱۵، ۱۶). عملکرد شغلی (۵، ۱۵)، سهل‌انگاری (۱۷، ۱۸)، کارایی فردی (۱۹)، اثربخشی (۶، ۲۰)، سبک رهبری (۲۱)؛ رضایت شغلی (۱۵) و خلاقیت (۲) پرداخته‌اند و ارتباطات معنی‌داری را گزارش کرده‌اند. تحقیقاتی نیز در زمینه ارتباط بین برخی از ویژگی‌های فردی (مانند سن، جنسیت، سابقه خدمت و تخصص) با مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان انجام شده است که نتایج متفاوتی را گزارش کرده‌اند (۴، ۱۳، ۲۲، ۲۳، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸). درخصوص ارتباط بین مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی و هریک از ابعاد شش‌گانه آن نیز تحقیقاتی در سازمان‌های غیرورزشی انجام شده است که به نتایج متفاوتی دست یافته‌اند (۱۳، ۲۵، ۲۸). اما، تحقیقات حرفه‌ای و آکادمیک در تربیت‌بدنی و ورزش توجه چندانی به مدیریت زمان و رابطه بین مهارت‌های آن، به‌ویژه در بین مدیران تربیت‌بدنی نشان نداده‌اند (۲۹). کمبود پیشینه ورزشی موجود یکی از دلایل انجام تحقیق حاضر بود تا با فراهم‌سازی اطلاعات علمی، شناخت مهارت‌های لازم برای رفتارهای صحیح زمانی مدیران امکان‌پذیر گردد. با توجه به گستردگی برنامه‌های سازمان‌های ورزشی و افزایش میزان سرمایه‌گذاری‌ها در این بخش به نظر می‌رسد مدیران ورزشی برای بهبود انجام وظایف و مسئولیت‌های سازمانی به توانایی‌ها و مهارت‌هایی همچون مدیریت مؤثر زمان نیاز دارند (۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳). به نظر می‌رسد با کشف ساختار ارتباطی و در مراحل بعدی ساختارهای علی موجود بین متغیرهایی چون مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان بتوان گام‌های اساسی در جهت شناخت این مفاهیم و کمک به رفتارهای زمانی مدیران برداشت. استان خوزستان، به‌عنوان یکی از پیش‌گامان ورزش همگانی و قهرمانی، همواره جایگاه بسیار مهمی در ورزش کشور داشته است. گستردگی برنامه‌ها و فعالیت‌های این استان در زمینه‌های آموزشی، مسابقات و اعزام‌ها و بهره‌برداری از اماکن ورزشی و... می‌تواند آن را به‌عنوان نمونه‌ای مناسب در بین سایر استان‌های کشور مطرح کند و احتمالاً نتایج قابل تعمیمی برای آن‌ها فراهم سازد. به طور کلی، گستردگی فعالیت‌های ادارات تربیت‌بدنی این استان اهمیت توجه به رفتارهای زمانی مدیران را به‌عنوان یکی از عوامل مهم در برقراری تعادل بین زندگی و کار- نشان می‌دهد. بر این اساس، تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال بود که آیا محیط سازمانی ادارات تربیت‌بدنی می‌تواند بستری مناسب به منظور اعمال مهارت‌های فردی مدیریت زمان برای مدیران باشد و به عبارتی آیا بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت‌بدنی ارتباط وجود دارد؟

## روش‌شناسی

**روش تحقیق:** این پژوهش از نوع همبستگی بود که داده‌های آن به شکل میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

**جامعه و نمونه آماری:** جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان خوزستان شامل مدیر و معاونان اداره کل تربیت‌بدنی استان (۶ نفر)، مدیران ادارات تربیت‌بدنی شهرستان‌ها (۲۴ نفر) و رؤسا (۴۶ نفر) و نایب رئیس (۴۰ نفر) هیئت‌های ورزشی استان است که در مجموع ۱۱۶ نفر بودند. حجم نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد. از پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده تعداد ۱۰۱ پرسش‌نامه قابل استفاده برگشت داده شد.

### ابزار اندازه‌گیری و نحوه جمع‌آوری داده‌ها

جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز، دو پرسش‌نامه به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت:

#### ۱. پرسش‌نامه مهارت فردی مدیریت زمان

این پرسش‌نامه ۳۰ گویه دارد که براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود. این پرسش‌نامه را کرمی‌مقدم در سال ۱۳۷۷ ساخته است.

#### ۲. پرسش‌نامه مهارت سازمانی مدیریت زمان

این پرسش‌نامه ۶ بعد (هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات) و ۳۹ گویه دارد که براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود. کرمی‌مقدم این پرسش‌نامه را در سال ۱۳۷۷ ساخته است.

در تحقیق حاضر پایایی دو پرسش‌نامه در مطالعه راهنما با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه مهارت فردی مدیریت زمان ۰/۶۸ و برای پرسش‌نامه مهارت سازمانی مدیریت زمان ۰/۶۹. به دست آمد که این ضرایب به لحاظ آماری پذیرفتنی‌اند (۳۴). در تعیین روایی سازه نیز دو پرسش‌نامه ساختار عاملی آن‌ها به روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور تأیید ساختار عاملی فرض شده و آزمون قدرت و معنی‌داری، سهم هریک از متغیرها در اندازه‌گیری سازه مهارت سازمانی و مهارت فردی مدیریت زمان با استفاده از برنامه لیزرل تحلیل شد. مقادیر به‌دست‌آمده نشان داد که هر دو پرسش‌نامه مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان نشانگرهای قابل قبولی برای سازه‌های موردنظر دارند.

### روش‌های آماری

برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از آمار توصیفی (شامل میانگین، انحراف معیار و...) و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی (شامل آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t مستقل و ANOVA یک‌راهه) استفاده شد. کلیه عملیات آماری با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای LISREL و SPSS.15 صورت گرفت.

## یافته‌ها

نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که بین توزیع داده‌ها در شاخص‌های مهارت سازمانی و نیز مهارت فردی مدیریت زمان با توزیع نرمال تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. بنابراین، شکل توزیع داده‌ها در متغیرهای موردنظر نرمال بود. بر این اساس، به منظور آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

**فرضیه ۱.** بین مهارت فردی مدیریت زمان مدیران تربیت‌بدنی با مهارت سازمانی مدیریت زمان آن‌ها ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن ( $r=0/248$ )، در سطح ( $p<0/05$ )، در جامعه تحت بررسی وجود داشت (جدول ۱).

جدول ۱. بررسی رابطه بین مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی مدیریت زمان

متغیرها	شاخص‌های آماری			
	میانگین	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری
مهارت فردی مدیریت زمان	۹۹/۲	۱۰۱	*۰/۲۴۸	۰/۰۱۲
مهارت سازمانی مدیریت زمان	۱۳۱			

\* $P \leq 0/05$

**فرضیه ۲.** بین مهارت فردی مدیریت زمان مدیران تربیت‌بدنی با ابعاد شش‌گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان (یعنی هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات) ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. براساس نتایج حاصل بین مهارت فردی مدیریت زمان تنها با دو بعد برنامه‌ریزی عملیاتی ( $r=0/334$ ) و مدیریت ارتباطات ( $r=0/233$ )، ارتباط مثبت و معنی‌داری دیده شد (جدول ۲).

جدول ۲. ارتباط بین مهارت فردی مدیریت زمان با هر یک از ابعاد مهارت سازمانی مدیریت زمان

متغیرها	شاخص‌های آماری			
	میانگین	تعداد	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی‌داری
مهارت فردی مدیریت زمان	۱۵	۱۰۱	۰/۱۲	۰/۲۲۷
	۲۴/۶	۱۰۱	۰/۱۱	۰/۲۳۴
	۲۷/۷	۱۰۱	*۰/۳۳۴	۰/۰۰۱
	۲۱/۷	۱۰۱	۰/۰۴	۰/۶۶
	۲۹/۸	۱۰۱	*۰/۲۳۳	۰/۰۱
	۱۲/۲	۹۰	۰/۱۰	۰/۳۲

\* $P \leq 0/05$

**فرضیه ۳.** بین مهارت فردی مدیریت زمان آزمودنی‌ها بر اساس سن، جنسیت، رشته تحصیلی و سابقه خدمت آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. در این رابطه نتایج حاصل از آزمون  $F$  و  $t$  نشان داد که بین

مهارت فردی مدیریت زمان مدیران بر اساس ویژگی‌های فردی موردنظر تفاوت معنی‌داری وجود ندارد (جدول ۳ و ۴).

فرضیه ۴. بین مهارت سازمانی مدیریت زمان آزمودنی‌ها بر اساس سن، جنسیت، رشته تحصیلی و سابقه خدمت آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. نتایج حاصل از انجام این مقایسه با استفاده از آزمون‌های  $F$  و  $t$ ، نشان داد که بین مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران صرفاً براساس جنسیت آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد (جدول ۳ و ۴).

جدول ۳. نتایج آزمون  $t$  در مورد مقایسه مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان بر اساس جنسیت

سطح معنی‌داری	آماره $t$	درجه آزادی	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	تعداد	جنسیت	
۰/۷۷	۰/۲۸۷	۹۹	۹۹/۴۶ $\pm$ ۷/۹۲	۴۳	زن	مهارت فردی
			۹۹/۰۱ $\pm$ ۷/۶۰	۵۸	مرد	مدیریت زمان
۰/۰۱	* ۲/۴۲۲	۹۹	۱۲۷/۱۲ $\pm$ ۱۶/۷۱	۴۳	زن	مهارت سازمانی
			۱۳۴/۰۸ $\pm$ ۱۲/۱۲	۵۸	مرد	مدیریت زمان

$P \leq ۰/۰۵^*$

جدول ۴. نتایج آزمون ANOVA در مورد مقایسه مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان بر اساس سن، سابقه خدمت و رشته

تحصیلی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره $F$	سطح معنی‌داری
سن	مهارت فردی	بین‌گروهی	۵۲۰/۱۴۸	۵	۱۰۴/۰۳۰	۱/۸۲۴	۰/۱۱۵
	مدیریت زمان	درون‌گروهی	۵۴۱۸/۴۸۶	۹۵	۵۷/۰۳۷		
		کل	۵۹۳۸/۶۳۴	۱۰۰			
سابقه خدمت	مهارت	بین‌گروهی	۱۵۶۵/۶۴۷	۵	۳۱۳/۱۲۹	۱/۵۰۷	۰/۱۹۵
	سازمانی	درون‌گروهی	۱۹۷۴۳/۶۸۰	۹۵	۲۰۷/۸۲۸		
	مدیریت زمان	کل	۲۱۳۰۹/۳۲۷	۱۰۰			
رشته تحصیلی	مهارت فردی	بین‌گروهی	۴۰۶/۲۲۷۶	۴	۱۰۱/۵۵۶۹	۱/۹۰	۰/۰۷۶
	مدیریت زمان	درون‌گروهی	۴۶۵۰/۲۴۵	۸۷	۵۳/۴۵۱		
		کل	۵۰۵۶/۴۷۲۶	۹۱			
سن	مهارت	بین‌گروهی	۹۰۴/۱۰۳	۴	۲۲۶/۰۲۶	۱/۳۵۴	۰/۲۵۷
	سازمانی	درون‌گروهی	۱۴۵۲۴/۸۸۶	۸۷	۱۶۶/۹۵۳		
	مدیریت زمان	کل	۱۵۴۲۸/۹۸۹	۹۱			
رشته تحصیلی	مهارت فردی	بین‌گروهی	۳۳۰/۵۲۵	۲	۱۶۵/۲۶۲	۲/۸۶۶	۰/۰۶۲
	مدیریت زمان	درون‌گروهی	۵۳۰۵/۸۳۳	۹۲	۵۷/۶۷۲		
		کل	۵۶۳۶/۳۵۸	۹۴			
سن	مهارت	بین‌گروهی	۵۷۳/۰۵۱	۲	۲۸۶/۵۲۶	۱/۲۸۳	۰/۲۸۲
	سازمانی	درون‌گروهی	۲۰۵۴۶/۱۴۹	۹۲	۲۲۳/۳۲۸		
	مدیریت زمان	کل	۲۱۱۱۹/۲۰۰	۹۴			

$P \leq ۰/۰۵^*$

میانگین مهارت سازمانی آزمودنی‌ها ۱۳۱ به دست آمد و در بین ابعاد آن، تفویض اختیار با ۷۲/۳۳ بیشترین نمره و هدف‌گذاری با ۶۰ کمترین نمره را به خود اختصاص دادند. میانگین مهارت فردی مدیریت زمان نیز ۹۹/۲ بود.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که به طور کلی بین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران تربیت‌بدنی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بدین معنی که با افزایش مهارت فردی مدیران در زمینه مدیریت زمان، مهارت سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقات کرمی‌مقدم (۱۳۷۷)، حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۸) هم‌خوان است. توجیه وجود این رابطه می‌تواند آن باشد که ریشه اصلی مدیریت زمان به روحیات و خلیات ذاتی فرد برمی‌گردد که الگوهای ثابت رفتاری را در وی تبیین می‌کنند (۳). فورسیت و کاتلی (۲۰۰۷) نیز در این زمینه اظهار می‌کنند که افراد متناسب با ویژگی‌های شخصیتشان مسائل را درک می‌کنند و کارهایشان را انجام می‌دهند. در واقع، مفهومی که فرد از زمان دریافت و ارسال می‌کند می‌تواند تحت تأثیر متغیرهای شخصیت او باشد و در نتیجه به‌عنوان رفتار وی ظاهر شود (۱۵). رابرتسون و اسمیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نشان دادند که هر یک از افراد در واکنش به زمان شخصیت زمانی خاص خود را دارد، بدین معنی که هر فرد دارای ویژگی‌های زمانی خاصی است که واکنش او را در موقعیت‌های زمانی مختلف کنترل می‌کند. بنابراین، چنین استنباط می‌شود که مدیران تربیت‌بدنی مهارتی را که در زندگی شخصی خود در ارتباط با مدیریت زمان کسب می‌کنند، می‌توانند به موقعیت جدید یعنی محیط سازمان خود تعمیم دهند. بر این اساس و با توجه به آنکه فقدان مهارت‌های فردی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت‌بدنی و ورزش می‌تواند منجر به افزایش فشار ناشی از تضاد کار و خانواده، انتقال فشارهای مربوط به مسائل خانوادگی به محیط کار و برهم‌زدن تعادل بین کار و خانواده شود - که خود بازده کاری مدیران را کاهش می‌دهد (۵، ۳۷) - به نظر می‌رسد مسئولان و متولیان سازمان تربیت‌بدنی بتوانند از طریق انتخاب مدیرانی با سطح بالایی از مهارت فردی مدیریت زمان، به‌عنوان یکی از عوامل مرتبط با بهبود مهارت سازمانی مدیریت زمان، در جهت افزایش اثربخشی و نهایتاً توفیق در دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند.

یافته‌های دیگر پژوهش بیانگر این است که بین مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت برنامه‌ریزی عملیاتی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به بیان دیگر، افزایش مهارت فردی مدیریت زمان می‌تواند مهارت برنامه‌ریزی عملیاتی مدیران را در سازمان بهبود دهد این یافته با نتایج تحقیقات کرمی‌مقدم (۱۳۷۷)، بریگیت و کلیسنز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، مارینر (۲۰۰۴)، فیتسیمونز (۲۰۰۸) و زامپتاکیس و همکاران (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. در حالی که با نتایج تحقیقات حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۸) ناهم‌خوان است. اگرچه دو تحقیق اخیر در جامعه مدیران آموزشی انجام شده و تحقیق حاضر در جامعه مدیران اجرایی، به نظر می‌رسد اظهار نظر قطعی

<sup>1</sup> Robertson & Smythe

<sup>2</sup> Brigitte & Claessens

در این خصوص نیازمند تحقیقات و مطالعات پژوهشی بیشتری است. اما با عنایت به آنکه برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت است از تنظیم فهرست فعالیت‌های انجام‌شدنی و تفکر درباره نحوه انجام آن‌ها در طی زمانی که در اختیار مدیر قرار دارد (۳، ۲۵) و باتوجه به اینکه مفهوم برنامه‌ریزی، هسته مرکزی مدیریت زمان را تشکیل می‌دهد (۴۰)، وجود چنین ارتباطی محتمل به نظر می‌رسد. زامپتاکیس و همکاران (۲۰۱۰) در این باره بیان می‌کنند که مدیریت زمان اساساً یک فرآیند برنامه‌ریزی است که شامل تصمیماتی درباره کارهایی که باید انجام شود، اولویت‌بندی آن‌ها و مدیریت مؤثر عوامل مزاحم می‌شود. بنابراین، می‌توان گفت برنامه‌ریزی در بین سایر ابعاد مهارت سازمانی مدیریت زمان از اهمیت بیشتری برخوردار است. بر این اساس و با توجه به یافته اخیر، شاید بتوان اهمیت مهارت فردی مدیریت زمان را نیز به‌عنوان ابزاری مناسب برای مدیریت اثربخش مورد تأکید قرار داد.

نتایج پژوهش ارتباط مثبت و معنی‌داری را بین مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت مدیریت ارتباطات نشان داد. این یافته با نتایج تحقیقات لویس (۱۹۹۵)، کرمی‌مقدم (۱۳۷۷)، حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۸) هم‌خوانی دارد. بر این اساس، مدیری که در زندگی شخصی خود به طور مستمر مهارت مدیریت ارتباطات را به‌کار می‌گیرد، می‌تواند آن را به زندگی سازمانی خود نیز تعمیم دهد. با توجه به یافته اخیر و نیز این موضوع که بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی مدیران در ضعف مهارت‌های ارتباطی آن‌ها ریشه دارد (۴۲)، نه تنها می‌بایست زمینه ارتقای مهارت فردی مدیریت زمان مدیران را فراهم کرد، بلکه باید محیطی را در سازمان‌ها پدید آورد که افراد بتوانند مهارت فردی خود را به منظور برقراری ارتباطات مؤثرتر به‌کار گیرند.

یافته‌ها ارتباط معنی‌داری را بین مهارت فردی مدیریت زمان با سایر ابعاد مهارت سازمانی آن (یعنی هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، تفویض اختیار و مدیریت جلسات) نشان نداد. این نتایج با نتایج تحقیق کرمی‌مقدم ناهم‌خوان و با نتایج تحقیقات حافظی (۱۳۸۳) و مسیحا (۱۳۸۸) (بجز در بعد اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها) هم‌خوان بود. در این زمینه می‌توان چنین استدلال کرد که این مهارت‌ها در محیط سازمان بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند، درحالی که ممکن است در زندگی شخصی مدیران کمتر مورد تأکید باشند. از سویی، به نظر می‌رسد مدیران در جایگاه سازمانی خود، با محدودیت‌های فراوانی روبه‌رو هستند، به‌گونه‌ای که باید دیدگاه‌های فردی را کنار بگذارند و براساس توانمندی‌های کارکنان و منابع و امکانات سازمان، اهداف و فعالیت‌ها را اولویت‌بندی کنند و به منظور تحقق آن‌ها تفویض اختیار نمایند و بدین وسیله زمان را به نحو مطلوب مدیریت کنند. یافته‌های دیگر پژوهش در زمینه مقایسه مهارت‌های مدیریت زمان براساس ویژگی‌های فردی (سن، جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه خدمت) بیانگر این است که بین مهارت سازمانی مدیریت زمان تنها براساس جنسیت آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود داشت. به طوری که زنان مهارت سازمانی بالاتری را در زمینه مدیریت زمان نشان دادند. این یافته با نتایج تحقیقات ترومن و هارتلی (۱۹۹۶)، کرمی‌مقدم (۱۳۷۷)، کشاورز (۱۳۸۰) و علی‌راست (۱۳۸۶)، میسرا و مک‌کین (۲۰۰۰) و لیو و همکاران (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد در حالی که با نتایج تحقیقات واکر و هورست (۱۹۸۲)، ساگاریا (۱۹۸۵)،



حافظی (۱۳۸۳)، مهبودی (۱۳۸۵) و مسیحا (۱۳۸۸) ناهمخوان است. بالاتر بودن مهارت سازمانی مدیریت زمان زنان ممکن است به دلیل سهم بیشتر آن‌ها در انجام امور منزل باشد که آن‌ها را ناچار به اعمال مدیریت زمان بهتری نسبت به مردان می‌کند. لیو و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که زنان روش‌های متفاوتی را در مقایسه با مردان مورد استفاده قرار می‌دهند که این موضوع منجر به عملکرد بهتر آن‌ها در مدیریت زمان می‌شود. بر این اساس، می‌توان در ادارات تربیت‌بدنی و هیئت‌های ورزشی شرایطی را فراهم کرد که نیروهای زن در فرآیندهای سازمانی و تصمیم‌گیری‌ها نقش فعال‌تری داشته باشند.

یافته‌ها نشان داد که مدیران از نظر مهارت‌های مدیریت زمان در سطح متوسطی قرار دارند. بر این اساس و با توجه به اینکه زمان نقش بسیار مهمی را برای مدیران ورزشی ایفا می‌کند، انتظار می‌رود آن‌ها جهت برآورده‌ساختن انتظارات بودجه و کیفیت تشکیلات سازمانی خود، با به‌کارگیری مهارت‌های مدیریت زمان، برای استفاده از این منبع در حال تنزل برنامه‌ریزی و کنترل مناسبی انجام دهند (۱۲). ماهیت مدیریت زمان، به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای آشکار و قابل‌مشاهده (۲)، آن را به موضوعی انعطاف‌پذیر و هدایت‌شدنی تبدیل می‌کند. پیشنهاد می‌شود مسئولان مربوط با اجرای برنامه‌هایی همچون کارگاه‌های آموزشی در زمینه فنون توسعه مهارت‌های مدیریت زمان و ارزیابی رفتارهای زمانی مدیران تربیت‌بدنی، در عین شناسایی، به تقویت و پرورش مهارت‌های فردی و سازمانی آنان کمک کنند. ممکن است عملکرد ضعیف یک مدیر به دلیل عادات ضعیف مدیریت زمان او در زندگی کاری و شخصی باشد، در حالی که به دلیل عدم اعمال چنین ارزیابی‌هایی، این مسئله به توانایی او نسبت داده می‌شود. ارزیابی مهارت‌ها و رفتارهای زمانی مدیران می‌تواند با فراهم‌سازی بازخورد، به درک بهتر آن‌ها از استراتژی‌های مورد استفاده‌شان در مدیریت زمان کمک کند و امکان اثربخشی بیشتر آن‌ها را فراهم سازد.

## منابع

- ۱- دیواندری، علی. (۱۳۸۶). نگرشی متفاوت به مدیریت زمان. تهران، انتشارات نگاه دانش (چاپ اول).
- 2- Zampetakis, L. A., Bouranta, N., & Moustakis, V. S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Journal of thinking skills and creativity*, 5, 23-32.
- 3- Mackenzie, R. A. (1993). The time trap. *World executives digest*, 11(۱), 84-88.
- 4- Liu, O. L., Rijmen, F., MacCann, C., & Roberts. R. (2009). The assessment of time management in middle-school students. *Personality and Individual Differences*, 47, 174-179.
- 5- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Philips, A. P. (1990). College students Time management: correlation with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.
- ۶- تقی زاده، حسین. (۱۳۸۷). «رابطه مدیریت زمان با استرس شغلی در مدیران و کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان خراسان جنوبی». خلاصه مقالات اولین همایش ملی مدیریت ورزش.
- 7- Brewster, Shanna. (2009, January). Stress and your brain. U. S. A., *Active living: Newsletters*.
- 8- Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405-410.
- 9- Kleijn, W. C., Van der Ploeg, H.M. & Topman, R. M. (1994). Cognition, Study habits, test anxiety, and academic performance. *Psychological Reports*, 75, 1219-1226.

- 10- Bond, M. J., Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 321-329.
- 11- Kelly, J. R., Jackson, J. W., & Hutson-Comeaux, S. L. (1997). The effects of time pressure and task differences on influence modes and accuracy in decision-making groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(1), 10-22.
- 12- Emery, P., & Radu, A. (2007). Conceptual paper: An exploration of time and its management for sport event manager. *Managing Leisure journal*, 12, 204-222.
- ۱۳- کرمی مقدم، فریده. (۱۳۷۷). بررسی رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن در بین مدیران دبیرستان‌های دولتی شهرستان شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه شیراز.
- ۱۴- ملایجرودی، مریم. (۱۳۸۴). مطالعه آگاهی و نگرش معلمان مدارس مقطع متوسطه نسبت به مهارت‌های مدیریت زمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- 15- Nonis, S. A., Teng, J. K., & Ford, C. W. (2005). A cross-cultural investigation of time management practices and job outcomes. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 409-428.
- ۱۶- کشاورز، کوروش. (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی در بین مدیران آموزشگاهی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه شیراز.
- 17- Van Erde, W. (2003). Procrastination at work and time management training. *Journal of Psychology*, 137(5), 421-435.
- 18- Claessens Brigitte, J. C. (2004). Perceived control of time: time management and personal effectiveness at work. Eindhoven University.
- ۱۹- زائریان، سکینه. (۱۳۸۶). بررسی اثر بخشی آموزش مهارت‌های مدیریت زمان بر کاهش سهل‌انگاری کارکنان آموزش و پرورش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۲۰- مهبودی، محمد حسین. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثربخشی مدیران شهرستان شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۲۱- اکبرزاده ابراهیم آبادی، حکیمه. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با نحوه استفاده از مهارت سازمانی مدیریت زمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- 22- Walker, F., & Hurst, P. A. (1982). Identify differences in time managers. *Home Economics Research Journal*, 11(1), 57-66.
- 23- Sagaria, M. A. (1985). The managerial skill and experiences of men and women administrators. *Journal of Educational Equity and Leadership*, 5(1), 19-30.
- 24- Truman, M., & Hartly, J. (1996). A comparison between the time management skills and academic performance of Mature and Traditional-Entry University Students. *Higher education*, 32(2), 199-215.
- ۲۵- حافظی، سهیلا. (۱۳۸۳). رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی در بین مدیران آموزشی مراکز تحت پوشش دانشگاه پیام نور ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- ۲۶- علی راست، آوات. (۱۳۸۶). بررسی مقایسه‌ای میزان آشنایی دانشجویان کارشناسی رشته‌های مدیریت و غیرمدیریت با مدیریت زمان در مجموعه پردیس مازندران در سال تحصیلی ۸۶-۸۷. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه مازندران.
- 27- Misra, R., & McKean, M. (2000). College students academic stress and its relation to their anxiety, time management, and leisure satisfaction. *American Journal of Health Studies*, 16 (1), 41-51.
- ۲۸- مسیحا، مجید. (۱۳۸۸). بررسی رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت‌های سازمانی آن در بین مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- 29- Harvard business school Publishing. (2005). Time management: increase your personal productivity and effectiveness, Boston, Harvard business school press.
- 30- Quain, R., & Parks, J. (1986). Competency development in sport and physical recreational management. Stipes Publishing Co, USA.
- ۳۱- نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۸۱). تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی از دیدگاه خود و ارایه یک الگوی مدیریتی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- 32- Hudgins, B. (2008). Make the most of your time. *Journal of Referee*, 383, 76-78.

- 33- Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., & van Leeuwen, L. (2005). *Managing Sport Facilities and Major Events*. Australia: Allen & Unwin.
- ۳۴- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۵). استنباط آماری در پژوهش رفتاری. تهران، انتشارات سمت (چاپ سوم).
- 35- Forsyth, D. K., & Catley, B. (2007). Time management and full-time sportsperson: increasing individual perception of time control. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2, 305-318.
- 36- Francis-Smythe, J., & Robertson, I. (1999). Time-related individual differences, *Time and Society*, 8(2), 273-292.
- 37- Sarpp, N., Yarpuzlu, A. A., & Mostame, F. (2006). Assessment of time management attitudes among health managers. Department of health administration, Faculty of Health Education.
- 38- Fitsimmons, G. (2008). Time management part I: goal setting as a planning tool. *The bottom line, Managing Library Finances journal*, 21(2), 61-73.
- 39- Marriner, A. (2004). Time management through planning. *Journal of continuing education in nursing*, 14(1), 21-26.
- ۴۰- رس، جی. (۱۳۸۶). مدیریت زمان (اصول، مفاهیم، تکنیک‌ها). ترجمه: مسعود احمدی. تهران، انتشارات کوهسار، چاپ پنجم.
- 41- Lewis, D. (1995). *10-Minute time and stress management: how to gain an extra 10 hours a Week*. Piatkus Books, UK.
- ۴۲- رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. تهران، انتشارات سمت.

## The Relationship between Personal and Organizational Time Management Skills of Managers of P.E in Khuzestan Province

Alam Z., Faculty Member, Islamic Azad University, Roudehen Branch  
Mozaffari S. A. A., (Ph.D.), Islamic Azad University, Science and Research Branch  
Bagheri H., Faculty Member, Islamic Azad University, Shahr-e-Ray Branch  
Marefat D., Faculty Member, Uuniversity of Maragheh

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between personal and organizational time management skills of directors of physical education administrations in Khuzestan province. Research design was correlational. The Statistical population of this study was consisted of general director and his assistants (N=6), managers of P.E offices (N=24), presidents (N=46) and vice presidents (N=40) of sports boards of Khuzestan province (N=116).

The statistical sample was equal with the population. The data were collected with personal time management skill questionnaire ( $\alpha=0/69$ ) and organizational time management skill questionnaire ( $\alpha=0/68$ ) that made by Karami Moghadam in 1377. The construct validity of questionnaires determined by Confirmatory Factor Analysis. In order to analyze data, descriptive statistics and inferential statistics, including Pearson's correlation coefficient, independent t-test and one-way ANOVA, were used. Test results showed that there was a positive and significant relationship between personal and organizational time management skills.

Also, there was a significant relationship between individual time management skill and two dimensions of organizational time management skill (i.e. operational planning and management of communications). Furthermore, there was significant difference between organizational time management skills of directors according to their gender. In other words, women directors showed higher organizational time management skill than men.

**Keywords:** Time management, Time behaviors, Prioritizing activities and goals, P.E. managers.