

## مطالعه مهارت های مدیریت زمان به وسیله مدیران دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

علی محمدیان<sup>۱</sup> / سیف اله جهانگیری<sup>۲</sup> / عباس نقی زاده باقی<sup>۳</sup> / فرهاد پورفرزی<sup>۴</sup>

چکیده

**مقدمه:** در دنیای امروز تنها داشتن سرمایه و دانش برای موفقیت در کار کافی نمی باشد. یکی از عوامل مؤثر برای کسب موفقیت، استفاده صحیح از زمان است که آن را مدیریت زمان می نامند. هدف این مطالعه بررسی مهارت های مدیریت زمان در مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی استان اردبیل می باشد.

**روش بررسی:** این مطالعه به روش زمینه یابی در سال ۱۳۸۵ بین ۱۸۲ نفر از مدیران واحدهای مختلف دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اردبیل انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ای شامل ۱۲ پرسش بود که پس از یک مطالعه مقدماتی ۱۵ روزه اعتبار یابی شد. داده های جمع آوری شده به وسیله نرم افزار spss تجزیه و تحلیل شد.

**یافته ها:** در این مطالعه نشان داده شد که مهارت مدیریت زمان در ۱۵/۴ درصد مدیران در سطح بسیار خوب؛ و در مدیران زن بیشتر از مدیران مرد می باشد. این تفاوت از نظر آماری معنی دار بود ( $p < 0/05$ ). از لحاظ واحدهای مختلف دانشگاه؛ مهارت های مدیریت زمان در مدیران ستاد پشتیبانی از سایر مدیران بیشتر بود ( $p < 0/05$ ). همچنین رابطه از لحاظ آماری مثبت و معنی دار بین مهارت های فردی و سازمانی مدیریت زمان مدیران وجود داشت.

**نتیجه گیری:** آموزش دوره های مدیریتی و بالاصح مدیریت زمان برای مدیران دانشگاه ضرورت دارد. زنان مدیر در میزان مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان نسبت به مردان برتری دارند، پیشنهاد می شود که زنان نیز مانند مردان در جایگاه مدیریتی مناسب قرار گیرند، و از نیروی آنان به نحو مطلوب استفاده شود.

**کلید واژه ها:** مدیران، زمان، مهارت های مدیریت زمان

◇ وصول مقاله: ۸۷/۱۳۱، اصلاح نهایی: ۸۷/۳۷، پذیرش نهایی: ۸۷/۸۱۲

۱- استادیار گروه بیهوشی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل (Email: a.mohammadian@arums.ac.ir)

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

۳- عضو هیأت علمی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

۴- استادیار گروه پزشکی اجتماعی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

## مقدمه

تریسی اشاره می کند که اگر هدفی برای خود ندارید، محکوم هستید که تا ابد برای دیگری کار کنید. [۹] مدیریت زمان تنها زمانی امکان پذیر است که اهداف روشن و به خوبی تعریف شده باشند. بنابراین اگر اهداف روشن نباشد، باید دو چندان زمان صرف نموده و دو چندان تلاش کرد. [۱۰]

مورفی (Murphy 1992) در مقاله «حیله زمان» الویت بندی وظایف را برای مدیریت عملی زمان ضروری می داند. [۱۱] مکزی در مورد اهمیت الویت بندی کارها اعلام می کند که کلید موفقیت در مدیریت زمان آن است که به مهمترین کارها پیش از هرکاری رسیدگی شود و تمرکز اصلی روی آن کار باشد و بقیه امور از ذهن جدا شود و امتیاز و خصوصیت برنامه ریزی روزانه آن است که اولویت ها مشخص شود. [۸] دیوس و نیواستورم (۱۳۷۵) تفویض اختیار و یا واگذاری سست و نادرست را دلیل ناکامی مدیر می دانند. [۱۲] مهدیخانی (۱۳۷۹) مدیر خوب را مدیری می داند که خود را از کارهای تکراری و روزمره رها سازد که این عمل مستلزم تفویض اختیار توسط مدیر می باشد. [۱۳] اسلامی (۱۳۷۳) ناتوانی در برقراری ارتباط با دیگران را یکی از عوامل اساسی اتلاف وقت اعلام می کند. [۱۴] و الوانی (۱۳۸۵) جواب مثبت دادن به همه چیز را عامل اتلاف وقت دانسته و می گوید: بسیاری از مدیران به تمامی درخواست هایی که از آن ها می شود پاسخ مثبت می دهند و بدین ترتیب با حجم عظیمی از کار مواجه می گردند که از انجام آن قاصرند. [۱۵] بایستی جهت جلوگیری از اتلاف وقت «نه» گفتن را بیاموزیم. [۱۶] لاکت (۱۳۷۳) معتقد است که جلسات بخش زیادی از وقت مدیران را به خود اختصاص می دهد و مدیریت جلسات نوعی هنر است و مستلزم مدیریت زمان می باشد. [۱۶] فرنر معتقد است که در میان علت های اتلاف وقت، جلسات یکی از بدترین عوامل به حساب می آیند. [۱۷] انضباط فردی موجب صرفه جوئی بسیار در وقت است. [۱۸] برای پایان بردن کاری و رساندن آن کار تا مرحله نهایی نیاز به انضباط و نظم است. نظم ایجاد شده توسط آدمی در زندگی همواره در معرض آشفتگی است، لذا باید پیوسته برای منظم بودن تلاش کرد. [۱۹] پژوهش حاضر با هدف بررسی مهارت های سازمانی

در دنیای امروز صرف داشتن سرمایه و دانش برای کسب موفقیت در کار کافی نمی باشد. یکی از عوامل مؤثر در راه کسب موفقیت، استفاده صحیح از زمان یا وقت کار و تولید می باشد که در فرهنگ مدیریت آن را مدیریت زمان می نامند. زمان ارزشمندترین سرمایه موجود نزد هر فرد، گروه و سازمان بوده و با دیگر سرمایه ها به هیچ عنوان قابل مقایسه نیست زیرا تولید پول، ماشین و فناوری و حتی انسان وابسته به صرف وقت و تأمین زمان است و تنها سرمایه غیر قابل خریداری و غیر قابل تولید، زمان می باشد. [۱] وبر (Webber) معتقد است که زمان منبع مهم و بسیار نادر برای سازمان ها در میان سایر منابع می باشد. [۲] فراست (Frost) وقت را در همه جا عامل فشار دانسته و بیان می کند که مدیریت زمان برای مقابله با این مشکل ابزاری مؤثر است. [۳] اشاگ لمی (Oshaglemi) مشخصه مدیر نافذ و مدیر غیر مؤثر را در چگونگی استفاده آن ها از زمان می داند. [۴] رابینز (Robbins) اعتقاد دارد که بسیاری از مدیران نمی توانند تمام وقتشان را کنترل نمایند، آنها پیوسته و روزمره به بحران های ناگهانی واکنش نشان می دهند. وقت عمده مدیران صرف پاسخگویی به درخواست ها و تقاضاها و همچنین توجه به مسائل و مشکلاتی می شود که توسط دیگران ایجاد شده است. [۵] یکی از بیماری های مدیریت در سازمان های دولتی عدم استفاده صحیح و مؤثر از وقت است، به لحاظ عدم انجام کارهای سازمانی در موعد مقرر، زمینه های بروز بحران به وجود می آید. یکی از شاخص ها و معیارهایی که با آن در مورد ماهیت فرهنگ اجتماع یا سازمان می توان قضاوت کرد، مفهوم زمان است، زیرا استفاده از زمان به عنوان یک منبع، شاخصی برای کارآمدی مدیریت یک سازمان می باشد. [۶] به منظور مدیریت زمان و کنترل هر چه بیشتر وقت، صاحب نظران به مهارت های مختلفی اشاره نموده اند. والتر (Walter 1982) برای افزایش اثر بخشی مدیران، مهارت های برنامه ریزی دقیق، تفویض وظایف به زیردستان و تعیین اولویت ها را ضروری می داند. [۷] مک کنزی (Mackenzie) ایجاد هدف های مشخص را نخستین گام در مدیریت زمان می داند. [۸] بریان

ضرایب صفر تا ۳ متغیرهای کیفی به کمی تبدیل گردید. پس از اجرای پرسشنامه‌ها جمعاً سه پرسشنامه به سبب عدم همکاری، مخدوش بودن از جریان محاسبات کنار گذاشته شد. بدین ترتیب تعداد پرسشنامه‌های قابل تجزیه و تحلیل به ۱۸۲ پرسشنامه تقلیل یافت. در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی نظیر دسته بندی کردن اطلاعات، تبدیل اطلاعات دسته بندی شده به جداول فراوانی، تنظیم درصد فراوانی و رسم نمودار و نیز برای مقایسه امتیاز مهارت‌های مدیریت زمان مدیران واحدهای مختلف از آزمون آنالیز واریانس و در بین مدیران زن و مرد از آزمون t-test مستقل و برای تعیین ارتباط بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در مدیران از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این پژوهش مدیران دانشگاه با توجه به واحدهای کاری آن‌ها به شش قسمت مدیران واحدهای درمانی، بهداشتی، آموزشی، دانشجویی فرهنگی، ستاد پشتیبانی و شبکه‌های تابعه تقسیم گردیدند. همه آن‌ها از نظر سنی در محدوده ۳۰ تا ۵۰ سال بودند. ۸۵ درصد مدیران مرد و ۱۵ درصد آن‌ها زن بودند. در جدول ۱ فراوانی مدیران دانشگاه بر حسب واحدهای کاری آن‌ها ارائه شده است.

**جدول ۱: توزیع فراوانی مدیران دانشگاه بر حسب واحدهای کاری**

مدیران	تعداد	درصد
واحدهای درمانی	۵۸	۳۱/۹
واحدهای بهداشتی	۲۱	۱۱/۵
واحدهای آموزشی	۲۴	۱۳/۲
واحدهای دانشجویی، فرهنگی	۶	۳/۳
ستاد پشتیبانی	۱۵	۸/۲
شبکه‌های تابعه	۵۸	۳۱/۹
<b>جمع کل</b>	<b>۱۸۲</b>	<b>۱۰۰</b>

(هدف‌گذاری، اولویت‌بندی کارها، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات) و مهارت‌های فردی (توانایی در گفتن نه و انضباط فردی) مدیریت زمان در مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی استان اردبیل انجام گردید.

### روش بررسی

این تحقیق به روش زمینه‌یابی (پیمایشی) در سال ۱۳۸۵ انجام شده است و جامعه آماری آن را کلیه مدیران و معاونین و رؤسای مختلف واحدهای بهداشتی، درمانی و آموزشی و شبکه‌های تابعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی استان اردبیل تشکیل می‌دهند که در سال انجام پژوهش مشغول به کار بوده و تعداد آن‌ها نیز ۳۶۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه با استفاده از مدل تصمیم‌گیری کرجسی و مورگان و نیز کوهن ۱۸۵ نفر به دست آمد. [۲۰] برای انتخاب حجم نمونه در واحدها از نمونه‌گیری اختصاص متناسب (Proportional allocation) و برای انتخاب افراد در داخل واحدها از روش تصادفی ساده استفاده شد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد که توسط سیورت (Seiwert) طراحی و شامل ۱۲ سؤال بوده که مهارت‌های سازمانی (هدف‌گذاری، اولویت‌بندی کارها، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات) و مهارت‌های فردی (توانایی در گفتن نه و انضباط فردی) مدیریت زمان را اندازه می‌گیرد. [۱۰] در این تحقیق به منظور اطمینان از کفایت مفهوم در اندازه‌گیری از روایی محتوی و با بهره‌گیری از نظرات برخی از اساتید و صاحب‌نظران مدیریت استفاده شده است. همچنین برای تأیید پایایی ابزار اندازه‌گیری تعداد ۱۰ نفر از آزمودنی‌ها انتخاب و پرسشنامه در میان آنان توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. بعد از ۱۵ روز از اجرای آزمون اول، آزمون دوم روی همان گروه انجام شد و با استفاده از نرم‌افزار آماری (SPSS) ضریب آلفای کرونباخ ۸۸ درصد به دست آمد که پایایی ابزار را نشان می‌دهد. سوالات پرسشنامه در یک مقیاس چهارگزینه‌ای تهیه شده که در آن آزمودنی یکی از گزینه‌های تقریباً هرگز، گاهی، غالباً و تقریباً همیشه را انتخاب می‌کرد. سپس با دادن

جدول ۲: توزیع سطح مهارت مدیریت زمان در مدیران دانشگاه

شرح	۰-۶	۷-۱۲	۱۳-۲۴	۲۵-۳۰	۳۱-۳۶	جمع
	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	بسیار خوب	
تعداد	۰	۵	۷۲	۷۷	۲۸	۱۸۲
درصد	۰	۲/۷	۳۹/۶	۴۲/۳	۱۵/۴	۱۰۰

مستقل استفاده شد. نتایج نشان داد که تفاوت معنی داری بین مدیران زن و مرد در زمینه مهارت مدیریت زمان اعم از مهارت فردی و سازمانی وجود دارد و مهارت مدیریت زمان مدیران زن بیشتر از مدیران مرد می باشد. ( $p < 0/05$ )

برای بررسی میانگین امتیاز مدیران دانشگاه در مهارت های مختلف مدیریت زمان امتیاز کل هر یک از مهارت ها بر تعداد سوالاتی که آن مهارت را در مدیران می سنجیدند تقسیم و پس از یکسان سازی امتیاز هر مهارت، مشاهده شد که امتیاز مهارت هدف گذاری مدیران بیشتر از سایر مهارت ها بوده و پس از آن مدیران در مهارت انضباط فردی، اولویت بندی کارها، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات و توانایی در گفتن نه امتیازات بعدی را کسب نموده بودند. بنابراین مهمترین عوامل اتلاف وقت مدیران دانشگاه به ترتیب شامل ناتوانی آن ها در گفتن نه به دیگران، اداره نادرست جلسات، فقدان مهارت ارتباطی، کمی تفویض اختیار، اولویت بندی نامناسب کارها، فقدان انضباط فردی و هدف گذاری کم می باشد. در شکل ۱ میانگین هر یک از مهارت های مدیریت زمان مدیران دانشگاه نشان داده شده است.

در بررسی میانگین امتیاز مهارت هدف گذاری در بین مدیران واحدها ملاحظه شد که این مهارت در مدیران ستاد پشتیبانی بیشتر و در مدیران واحدهای درمانی کمتر از بقیه مدیران می باشد. این تفاوت در آزمون آنوا معنی دار بود ( $p = 0/0$ ) آزمون تعقیبی توکی نشان داد که بین مهارت هدف گذاری مدیران درمانی با مدیران واحدهای بهداشتی، آموزشی، دانشجویی فرهنگی، ستاد پشتیبانی و شبکه های تابعه تفاوت معنی داری وجود دارد. بین میانگین امتیاز مهارت اولویت بندی کارها در

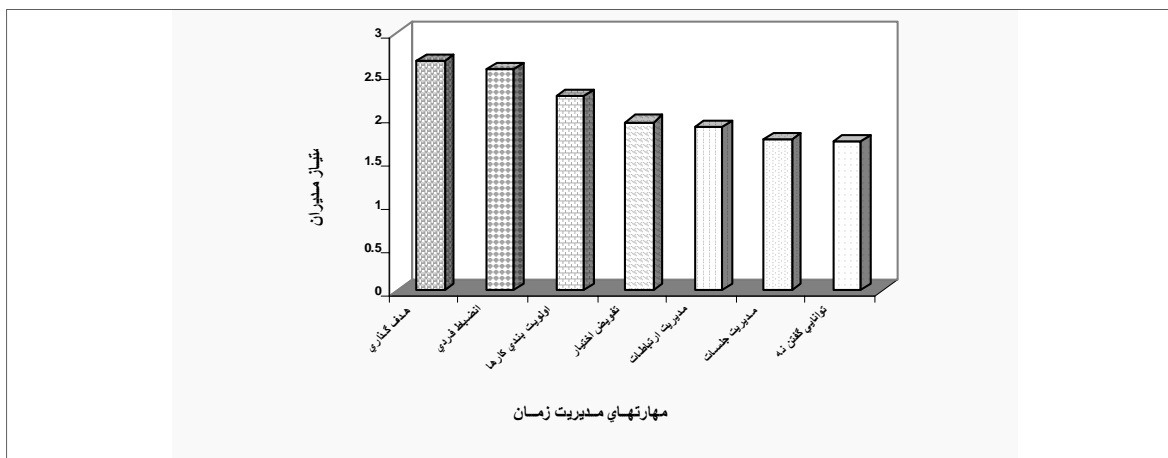
در جدول ۲ توزیع سطح مهارت مدیریت زمان در مدیران دانشگاه بر اساس امتیاز کل هر مدیر، ارائه شده است. به طور کلی ۵۷/۷ درصد مدیران از نظر مهارت مدیریت زمان بیش از حد متوسط بودند که از این مقدار ۱۵/۴ درصد در سطح بسیار خوب و ۴۲/۳ درصد در سطح خوب بودند. همچنین ۴۲/۳ درصد مدیران از نظر مهارت مدیریت در حد متوسط و پائین بودند.

جدول ۳، میانگین امتیاز کل مهارت مدیریت زمان مدیران واحدهای مختلف دانشگاه را نشان می دهد. ملاحظه می شود که میانگین امتیاز کل مدیریت زمان مدیران حوزه ستاد پشتیبانی دانشگاه ۳۰/۱ بوده و بیشتر از امتیاز مدیران سایر واحدها می باشد. همچنین مدیران حوزه آموزشی با میانگین ۲۳/۵ حداقل امتیاز مهارت مدیریت زمان را به دست آوردند.

به منظور مقایسه میانگین نمرات مهارت های مدیریت زمان در مدیران زن و مرد دانشگاه از آزمون t گروه های

جدول ۳: میانگین مهارت مدیریت زمان مدیران واحدهای مختلف دانشگاه

حوزه کاری	میانگین	انحراف استاندارد
واحدهای درمانی	۲۵/۱۷	۷/۴
واحدهای بهداشتی	۲۵/۱۹	۴/۱
واحدهای آموزشی	۲۳/۴۶	۵/۶
واحدهای دانشجویی، فرهنگی	۲۵/۶۶	۳/۴
ستاد پشتیبانی	۳۰/۰۷	۳/۸
شبکه های تابعه	۲۵/۵۵	۴/۷



نمودار ۱: میانگین مهارت‌های مدیریت زمان مدیران دانشگاه

بین مدیران واحدهای دانشگاه مقایسه شده است. آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r=0/84$ ) و ( $p=0/00$ ).

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت زمان در علم مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. زیرا با تأسی از راهکارهای مدیریت زمان می‌توان بازدهی سازمان را افزایش داد و با بهره‌گیری مناسب از زمان از اتلاف وقت و هزینه‌های سنگین در سازمان‌ها پیشگیری نمود. به اعتقاد پیتر دراکر (Peter Drucker)، عضو حیاتبخش هر سازمان مدیریت آن است و از آنجائی که مدیران می‌توانند به عنوان سرمشق و الگو برای سایر کارکنان واحدها محسوب گردند، اهمیت دادن به زمان و مدیریت صحیح آن توسط مدیران نقش اساسی در کل سیستم ایفا خواهد نمود. مدیران همیشه اعلام می‌کنند که وقت کافی ندارند در حالی که زمان کاملاً در اختیار آنان است و آنچه در واقع ندارند مهارت‌های لازم برای تنظیم اوقات خود می‌باشد (مکنزی ۱۹۹۳). در این تحقیق مهارت‌های سازمانی (هدف‌گذاری، اولویت بندی کارها، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات) و مهارت‌های فردی (توانایی در گفتن نه و انضباط فردی) مدیران دانشگاه علوم پزشکی اردبیل مورد بررسی قرار گرفت.

مدیران تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p=0/04$ ) امتیاز این مهارت در مدیران ستاد پشتیبانی بیشتر و در مدیران واحدهای آموزشی کمتر از بقیه مدیران بود. آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت تنها بین مدیران ستاد پشتیبانی و مدیران واحدهای آموزشی وجود دارد. بین میانگین امتیاز مهارت تفویض اختیار در مدیران واحدها تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p=0/02$ ) امتیاز این مهارت در مدیران ستاد پشتیبانی بیشتر و در مدیران واحدهای آموزشی کمتر از بقیه مدیران بود. آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت تنها بین مدیران ستاد پشتیبانی و مدیران واحدهای آموزشی وجود دارد و بین مدیران واحدهای دیگر تفاوت معنی دار نمی‌باشد. آزمون آنوآ نشان داد که میانگین امتیاز مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات در مدیران واحدهای مختلف تفاوت معنی داری با هم ندارد ( $p>0/05$ ) میانگین امتیاز مهارت انضباط فردی نیز در مدیران ستاد پشتیبانی دانشگاه بیشتر از سایر مدیران بود ولی این تفاوت از نظر آماری معنی دار نبود ( $p>0/05$ ) بین میانگین امتیاز مهارت توانایی گفتن نه در مدیران تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p=0/01$ ) امتیاز این مهارت در مدیران ستاد پشتیبانی بیشتر و در مدیران واحدهای بهداشتی کمتر از بقیه مدیران بود. آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت بین مدیران بهداشتی با مدیران ستاد پشتیبانی و شبکه‌ها وجود دارد و بین مدیران واحدهای دیگر تفاوت معنی دار نمی‌باشد. در جدول ۴ میانگین هر یک از مهارت‌های مدیریت زمان در

جدول ۸: مقایسه میانگین مهارت های مدیریت زمان در بین مدیران واحدهای مختلف دانشگاه

Sig	F	میانگین مجدورات	درجه آزادی	مجموع مجدورات	منابع تغییر	مهارت های مدیریت زمان
۰/۰	۴/۶۷	۱/۵۶	۵	۷/۸۰	بین گروهی	هدف گذاری*
		۰/۳۳	۱۷۶	۵۸/۷۵	درون گروهی	
			۱۸۱	۶۶/۵۵	کل	
۰/۰۴	۲/۳۹	۱/۰۳	۵	۵/۱۷	بین گروهی	اولویت بندی کارها*
		۰/۴۳	۱۷۶	۷۶/۱۴	درون گروهی	
			۱۸۱	۸۱/۳۰	کل	
۰/۰۲	۲/۶۹	۵/۱۶	۵	۲۵/۸۱	بین گروهی	تفویض اختیار*
		۱/۹۲	۱۷۶	۳۳۷/۸۴	درون گروهی	
			۱۸۱	۳۶۳/۶۵	کل	
۰/۱۵	۱/۶۳	۰/۵۴	۵	۲/۷۰	بین گروهی	مدیریت ارتباطات
		۰/۳۳	۱۷۶	۵۸/۲۲	درون گروهی	
			۱۸۱	۶۰/۹۳	کل	
۰/۴۲	۰/۹۹	۰/۶۰۷	۵	۳/۰۳	بین گروهی	مدیریت جلسات
		۰/۶۰۷	۱۷۶	۱۰۶/۸۴	درون گروهی	
			۱۸۱	۱۰۹/۸۷	کل	
۰/۴۴	۰/۹۵	۰/۲۷	۵	۱/۳۹	بین گروهی	انضباط فردی
		۰/۲۹	۱۷۶	۵۱/۵۳	درون گروهی	
			۱۸۱	۵۲/۹۲	کل	
۰/۰۱	۳/۱۳	۲/۷۲	۵	۱۳/۵۸	بین گروهی	توانایی گفتن نه*
		۰/۸۷	۱۷۶	۱۵۲/۷۹	درون گروهی	
			۱۸۱	۱۶۶/۳۷	کل	

نتایج نشان داد که مهارت های مدیریت زمان در مدیران زن بیشتر از مدیران مرد می باشد. این نتیجه با مطالعات ترومن و هارتلی (۱۹۹۶)، هلر (۱۹۹۳) [۲۱]، مؤمن صالحی [۲۲] همسو می باشد. این یافته را چنین می توان توجیه کرد که مدیران زن مسئولیت امور منزل را نیز به عهده دارند و لذا دچار کمبود وقت مضاعف می باشند و مدیریت زمان برای زنان نقش

در مطالعه حاضر ۵۷/۷ درصد مدیران از نظر مهارت مدیریت زمان در سطح بیش از حد متوسط بودند که از این مقدار ۱۵/۴ درصد در سطح بسیار خوب و ۴۲/۳ درصد در سطح خوب بودند. همچنین ۴۲/۳ درصد مدیران از نظر مهارت مدیریت در حد متوسط و پائین بودند. لذا توجه به مبحث مدیریت زمان در دانشگاه مهم می باشد. همچنین

یافته‌های تحقیق می‌توان میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران را تا حدودی بر اساس میزان مهارت فردی مدیریت زمان آنان تبیین نمود. از آنجائی که طبق یافته‌های این پژوهش زنان مدیر در میزان مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان نسبت به مردان برتری دارند، لذا توصیه می‌شود که زنان نیز مانند مردان در جایگاه مدیریتی مناسب قرار گرفته و از نیروی آن‌ها به نحو مطلوب استفاده شود.

#### فهرست منابع

۱- مشایخی، محمدتقی. سرمایه، زمان، انسان. ماهنامه تدبیر، سال ۱۳۸۲، شماره ۱۳۴، صفحه ۱۰۱.

2- Claessens B.J.C, Eerde W, Rutte C.G, Roe R.A. A review of the time management literature, Personnel Review. 2007; 36 (2): 255-276.

۳- فراست، پیتر. کاهش فشارها از راه مدیریت زمان. صنعت و مطبوعات، سال ۱۳۷۱، شماره ۶۰، صفحات ۳۱-۲۸

۴- اشاک لمی، تبتوس. توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان. ترجمه وحید خادم. تازه‌های مدیریت، سال ۱۳۷۶، دوره چهارم، شماره ۱۷.

5- Robbins S. Organizational Behavior. Englewood Gilffs N, J.P Prentice, Hall, 1999; P.515.

۶- سلطانی، ایرج. دستاوردهای فرهنگی مدیریت کیفیت فراگیر. مجله تدبیر، سال ۱۳۸۰، شماره ۱۱۲، صفحه ۵۳.

7- Walter J. Effective Planning, Delegation and Priority Setting, Nassap Bulletin. 1982; Vol. 66, No. 451:16-24.

۸- مکنزی، الک. مدیریت بهره‌وری از زمان. ترجمه محمد رضا رضاپور. نشر چامه، سال ۱۳۸۵.

۹- تریسی، برایان. قدرت زمان. ترجمه میترا کیوان مهر. چاپ اول، انتشارات نشر علم، تهران ۱۳۸۴

۱۰- سیورت، لوتار جی. مدیریت زمان. ترجمه منصور توکلی نیا. چاپ هشتم، نشر جمال، تهران، ۱۳۸۴.

11- Murphy C. The Trick of the Hour, Currents. 1992; Vol. 18, No. 6:50-54.

۱۲- دیوس کیت. نیواستورم جان. رفتار سازمانی در کار. ترجمه محمد علی

اساسی دارد و آنها ناچارند که وقتشان را بهتر از مردان تنظیم کنند. زنان مدیر اگر بخواهند که در صحنه زندگی خانوادگی و سازمانی خویش موفق باشند بایستی که در هر دو محیط مدیریت زمان را اعمال نمایند تا دو مسئولیت خطیر خانه و سازمان دچار منافات نگردد. در این مطالعه بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت این بدین معنی است که با افزایش نمرات مهارت فردی مدیریت زمان، نمرات مهارت سازمانی مدیران نیز افزایش پیدا می‌کند. این یافته با نتایج مطالعات پیتر فراست (۱۳۷۱)، ماریون‌های سن (۱۹۸۷)، اسلامی (۱۳۷۲)، کاظمی (۱۳۸۶) رضایی مقدم و جهرمی (۱۳۷۶) همسو می‌باشد. [۲۳] توجیه وجود این رابطه می‌تواند بیانگر این باشد که مهارت عام مدیریت زمان در زندگی شخصی، می‌تواند به مهارت خاص مدیریت زمان در زندگی سازمانی کمک کند. به بیان دیگر مدیری که در زندگی خصوصی خویش به اهمیت زمان واقف است و مهارت مدیریت زمان را اعمال می‌کند، به دلیل بذل توجه و عنایت او به مسئله زمان، این مهارت را به زندگی سازمانی خویش نیز تعمیم می‌دهد. بنابراین او در هر دو محیط خانه و سازمان مهارت مدیریت زمان را دارا می‌باشد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که از بین مدیران شش واحد مختلف دانشگاه، مهارت‌های مدیریت زمان مدیران ستاد پشتیبانی از سایر مدیران بیشتر می‌باشد و از آنجائی که مدیران ستاد پشتیبانی دارای مدارک مدیریتی بوده و با مباحث مدیریت زمان تا حدودی آشنایی دارند لذا می‌توان چنین استنباط کرد که آگاهی با علم مدیریت و بالاخص مدیریت زمان می‌تواند در افزایش مهارت‌های مدیریت زمان در افراد تأثیر داشته باشد. این یافته با نتایج مطالعات ریسمانچی [۲۴] و مومن صالحی هم خوانی دارد.

در این پژوهش مهارت مدیریت زمان بیش از ۵۷/۷ درصد از مدیران دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بیش از حد متوسط به دست آمد، لذا بایستی بیشتر تلاش نموده و برنامه‌ریزی در جهت آموزش دوره‌های مدیریتی و بالاخص مدیریت زمان برای مدیران توسط مسئولین و برنامه‌ریزان دانشگاه صورت گیرد. همچنین بر اساس

- طوسی. چاپ سوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۷۵
- ۱۳- مهدیخانی، علیرضا. ویژگی های مدیر موفق. مجله تدبیر، سال ۱۳۷۹، شماره ۱۱۰
- ۱۴- اسلامی، سعید. مدیریت کاربردی وقت. انتشارات فرهنگی تبریز، ۱۳۷۳.
- ۱۵- الوانی، مهدی. دام های زمان. ماهنامه مدیریت دانش سازمانی. شماره ۲۱، ص ۵، سال سوم ۱۳۸۵.
- ۱۶- لاکت جان. مدیریت اثربخش. ترجمه سید امین اله علوی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۷۳
- ۱۷- فرنرچک دی. مدیریت کاربردی وقت و عملکرد. ترجمه ناصر جواهری زاده. چاپ اول، انتشارات پژوهش، تهران، ۱۳۸۱
- ۱۸- تریسی، برایان. رُوز استفاده بهتر از وقت در زندگی و کار برای همه. ترجمه اشرف رحمانی و کورش طارمی. انتشارات راشین، تهران، ۱۳۸۴
- ۱۹- خاکی، غلامرضا. مدیریت زمان (فنون آشنائی آفات زمان و راهکارهای مقابله با آن ها). چاپ ششم، انتشارات بازتاب، تهران، ۱۳۸۶.
- ۲۰- سکاران، اوما. روش های تحقیق در مدیریت. ترجمه دکتر مهدی صائبی و محمود شیرازی. چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۸۱
- ۲۱- کرمی مقدم، فریده. بررسی رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن در بین مدیران دبیرستان های دولتی شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، سال ۱۳۷۷، دانشگاه شیراز.
- ۲۲- مؤمن صالحی، ابوالقاسم. بررسی میزان کارایی فارغ التحصیلان مدیریت آموزشی استان گیلان. شورای تحقیقات آموزش و پرورش، سال ۱۳۷۴، اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان.
- ۲۳- کاظمی، علی. بررسی و شناسائی عوامل مؤثر بر اتلاف وقت در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از دیدگاه کارکنان و مدیران. مؤسسه عالی آموزش و پژوهش کشور، سال ۱۳۸۶، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان اردبیل.
- ۲۴- ریسمانچی، مرتضی. رابطه عملکرد مدیران مدارس با مدرک تحصیلی و سوابق خدمت آنان. گروه برنامه ریزی آموزش ابتدایی، سال ۱۳۷۱، اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان.