



دانشگاه تربیت معلم تهران

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

عنوان:

ارتباط بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان

در بین مدیران تربیت بدنی استان خوزستان

استاد راهنما:

دکتر سید امیر احمد مظفری

استاد مشاور:

دکتر فریدون تندنویس

محقق:

زهرا علم

دی ماه ۱۳۸۸

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم

که دعای خیرشان همواره بدرقه راهم بود.

تقدیر و تشکر

شکر و سپاس پروردگاری را سزااست که سرمنشأ همه خوبی هاست، بدون اراده او هیچ کاری مفیدی آغاز نمی‌گردد و به انجام نمی‌رسد. لازم می‌دانم صمیمانه از زحمات و راهنمایی‌های موثر و راهگشای استاد خویش جناب آقای دکتر مظفری و همچنین مشاوره استاد ارجمند جناب آقای دکتر تندنویس که بنده را در تهیه و تنظیم این تحقیق یاری نمودند، قدردانی کنم.

از جناب آقای دکتر حمیدی و جناب آقای دکتر خداداد که به عنوان اساتید داور قبول زحمت فرمودند تشکر می‌نمایم. از همکلاسی‌های خوبم خانم عموزاده و آقای باقری که حضورشان تحمل سختی‌های دوره را برایم آسان نمود، تشکر می‌کنم.

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی استان خوزستان بود. روش تحقیق، از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری شامل مدیرکل و معاونین، روسای ادارات تربیت بدنی شهرستان‌ها، روسا و نایب رؤسای هیئت‌های ورزشی استان به تعداد ۱۱۶ نفر بود. به دلیل محدود بودن تعداد افراد جامعه، نمونه آماری با جامعه آن برابر شد. به منظور سنجش مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان از دو پرسشنامه‌ی مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی مدیریت زمان، که در سال ۱۳۷۷ توسط کرمی مقدم ساخته شده است، استفاده گردید. اعتبار پرسشنامه توسط متخصصین بررسی و تأیید شد. ضریب پایایی آن‌ها براساس آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۶۹ و ۰/۶۸ بدست آمد. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف و لوین، نرمال بودن توزیع متغیرها و همگنی واریانس‌ها را نشان داد، بنابراین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون، t مستقل و تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که بین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود داشت. همچنین بین مهارت فردی مدیریت زمان صرفاً با دو بعد از ابعاد مهارت سازمانی مدیریت زمان (برنامه‌ریزی عملیاتی و مدیریت ارتباطات) ارتباط معنی‌داری وجود داشت. در مقایسه مهارت‌های مدیریت زمان با توجه به ویژگی‌های فردی مدیران نیز، بین مهارت سازمانی مدیریت زمان آن‌ها براساس جنسیت تفاوت معنی‌داری وجود داشت. به‌طوری‌که زنان، مهارت سازمانی مدیریت زمان بالاتری را گزارش کردند.

کلید واژه‌ها: مهارت فردی مدیریت زمان، مهارت سازمانی مدیریت زمان، مدیران تربیت بدنی.

صفحه	عنوان
فصل اول – مقدمه و مبانی نظری تحقیق	
۲	مقدمه
۳	مبانی نظری تحقیق
۳	تاریخچه کوتاهی از زمان
۴	اهمیت زمان
۶	تاریخچه مدیریت زمان
۷	تعاریف مدیریت زمان
۷	آفات زمان (عوامل اتلاف وقت)
۹	فرایند مدیریت زمان
۱۲	چرخه مدیریت زمان
۱۷	الگوی فرایندی مدیریت زمان
۱۸	پیامدهای مدیریت زمان
۱۸	راهبردهایی برای مدیریت اثربخش زمان
۲۲	مهارت فردی مدیریت زمان
۲۶	مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان
۳۶	بیان مساله
۳۸	ضرورت و اهمیت تحقیق
۴۰	اهداف
۴۰	هدف کلی
۴۰	اهداف اختصاصی
۴۰	فرضیه‌های تحقیق

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴۱	پیش فرض‌های تحقیق
۴۲	محدوده و قلمرو تحقیق
۴۲	تعریف واژه‌های تحقیق
فصل دوم – پیشینه تحقیق	
۴۴	تحقیقات مربوط به مهارت فردی مدیریت زمان
۴۴	تحقیقات مربوط به مهارت سازمانی مدیریت زمان و ابعاد شش‌گانه آن
۴۷	هدف‌گذاری
۴۷	اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها
۴۸	برنامه‌ریزی عملیاتی
۴۹	تفویض اختیار
۴۹	مدیریت ارتباطات
۵۰	مدیریت جلسات
۵۰	تحقیقات مربوط به مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان
۵۴	جمع‌بندی
فصل سوم – روش‌شناسی تحقیق	
۵۶	روش تحقیق
۵۶	جامعه آماری
۵۶	نمونه و روش نمونه‌گیری
۵۶	تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق
۵۸	ابزار اندازه‌گیری

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵۹	روایی و پایایی پرسشنامه‌ها.....
۶۶	روش‌های جمع‌آوری داده‌ها.....
۶۶	روش‌های آماری.....
فصل چهارم - تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق	
۶۸	بخش اول: توصیف داده‌های آماری.....
۶۸	توصیف ویژگی‌های فردی آزمودنی‌های تحقیق.....
۷۰	شاخص‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش.....
۷۱	بخش دوم: آزمون پیش‌فرض‌ها و فرضیه‌های تحقیق.....
۷۱	الف- آزمون پیش‌فرض‌های آماری.....
۷۲	ب- آزمون فرضیه‌های تحقیق.....
فصل پنجم - بحث و نتیجه‌گیری	
۸۲	خلاصه تحقیق.....
۸۳	نتایج تحقیق.....
۸۳	الف: نتایج توصیفی.....
۸۴	ب: نتایج آزمون فرضیه‌ها.....
۸۵	بحث و نتیجه‌گیری.....
۸۹	پیشنهاد‌های تحقیق.....
۸۹	پیشنهاد‌های برخاسته از تحقیق.....
۸۹	پیشنهاد‌هایی برای تحقیقات آینده.....
۸۹	محدودیت‌های خارج از کنترل محقق.....
۹۱	منابع
۹۱	منابع فارسی.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹۲.....	منابع لاتین
	پیوست‌ها
۹۹.....	پرسشنامه‌ها
	چکیده انگلیسی
	عنوان انگلیسی

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۳-۱: شماره گویه‌های مربوط به ابعاد شش‌گانه در پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان	۵۹
جدول ۳-۲: پارامترهای پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان در تحلیل عاملی تأییدی	۶۱
جدول ۳-۳: شاخص‌های نیکوئی برازش پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان	۶۲
جدول ۳-۴: پارامترهای پرسشنامه مهارت فردی مدیریت زمان در تحلیل عاملی تأییدی	۶۴
جدول ۳-۵: شاخص‌های نیکوئی برازش پرسشنامه مهارت فردی مدیریت زمان	۶۵
جدول ۳-۶: پایایی مقیاس مهارت سازمانی مدیریت زمان و ابعاد شش‌گانه آن	۶۶
جدول ۳-۷: مهارت فردی مدیریت زمان	۶۶
جدول ۴-۱: جنسیت آزمودنی‌ها	۶۸
جدول ۴-۲: وضعیت سنی آزمودنی‌ها	۶۸
جدول ۴-۳: رشته تحصیلی آزمودنی‌ها	۶۹
جدول ۴-۴: سابقه خدمت آزمودنی‌ها	۶۹
جدول ۴-۵: پست سازمانی آزمودنی‌ها	۷۰
جدول ۴-۶: داده‌های توصیفی مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان و هر یک از ابعاد شش‌گانه آن	۷۰
جدول ۴-۷: آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها و همگنی واریانس‌ها در مهارت فردی مدیریت زمان	۷۱
جدول ۴-۸: آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها و همگنی واریانس‌ها در مهارت سازمانی مدیریت زمان و ابعاد آن	۷۱
جدول ۴-۹: ماتریس همبستگی بین مهارت فردی با مهارت سازمانی مدیریت زمان	۷۲
جدول ۴-۱۰: ماتریس همبستگی بین مهارت فردی مدیریت زمان با هدف‌گذاری	۷۲
جدول ۴-۱۱: ماتریس همبستگی بین مهارت فردی مدیریت زمان با الویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها	۷۳
جدول ۴-۱۲: ماتریس همبستگی بین مهارت فردی مدیریت زمان با برنامه‌ریزی عملیاتی	۷۳
جدول ۴-۱۳: ماتریس همبستگی بین مهارت فردی مدیریت زمان با تفویض اختیار	۷۴
جدول ۴-۱۴: ماتریس همبستگی مهارت فردی مدیریت زمان با مدیریت ارتباطات	۷۴
جدول ۴-۱۵: ماتریس همبستگی مهارت فردی مدیریت زمان با مدیریت جلسات	۷۵
جدول ۴-۱۶: مقایسه مهارت فردی مدیریت زمان بر اساس سن	۷۶
جدول ۴-۱۷: مقایسه مهارت فردی مدیریت زمان بر اساس جنسیت	۷۶
جدول ۴-۱۸: مقایسه مهارت فردی مدیریت زمان بر اساس رشته تحصیلی	۷۷
جدول ۴-۱۹: مقایسه مهارت فردی مدیریت زمان بر اساس سابقه خدمت	۷۷
جدول ۴-۲۰: مقایسه مهارت سازمانی مدیریت زمان بر اساس سن	۷۸
جدول ۴-۲۱: مقایسه مهارت سازمانی مدیریت زمان بر اساس جنسیت	۷۸
جدول ۴-۲۲: مقایسه مهارت سازمانی مدیریت زمان بر اساس رشته تحصیلی	۷۹
جدول ۴-۲۳: مقایسه مهارت سازمانی مدیریت زمان بر اساس سابقه خدمت	۷۹

فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۱۲.....	شکل ۱-۱. چرخه مدیریت زمان.....
۱۳.....	شکل ۱-۲. طبقه‌بندی انسان‌ها در زمینه چگونگی استفاده از زمان.....
۱۸.....	شکل ۱-۳. الگوی فرآیندی مدیریت زمان.....
۲۸.....	شکل ۱-۴. قانون پارتو.....

از زحمات گرانقدر جناب آقای دکتر مظفری، استاد محترم راهنما و جناب آقای دکتر تندنویس، استاد محترم مشاور که در مراحل مختلف این تحقیق اینجانب را یاری و ارشاد نموده‌اند، کمال تشکر را دارم.

از داوران محترم این تحقیق، جناب آقای دکتر مهرزاد حمیدی و جناب آقای دکتر حمید خداداد که قبول زحمت فرموده و با نظرات ارزنده خود مرا یاری نمودند، سپاسگزارم.

مقدمه

مدیریت به معنای " فرایند کار با دیگران و از طریق آن‌ها به منظور دستیابی اثربخش و اخلاقی به اهداف سازمانی است" (کریتنر^۱ و کینیکی^۲، ۲۰۰۷). همان‌طور که از این تعریف و تعاریف دیگر بر می‌آید، مدیر وظیفه دارد از منابع سازمانی در جهت تامین اهداف و منافع سازمان استفاده کند. منابع در دسترس مدیران و سازمان‌ها شامل منابع انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی و غیره می‌باشد. در ادبیات مدیریت، زمان نیز جزء این منابع به حساب می‌آید با این تفاوت که زمان 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 زمان نقش بسیار مهمی در نحوه‌ی استفاده و به کارگیری سایر منابع سازمان دارد و بخشی از موفقیت سازمان نیز به نحوه‌ی برخورد آن با منبع زمان بستگی دارد (دیواندری، ۱۳۸۶). این واقعیت انسان‌های هوشمند را به سوی مفهومی به نام «مدیریت زمان» هدایت کرده است تا با شناخت و به کارگیری روش‌ها، امکان استفاده بهتر از زمان را فراهم آورند. بنابراین درک ارزش زمان مهم‌ترین گام در راه بهبود مدیریت زمان است (فورسیت و کاتلی، ۲۰۰۷).

با استنتاج از مطالعات و تحقیقات متخصصان مدیریت زمان، مهارت مدیریت زمان در دو بعد متفاوت مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی آن تفکیک شده است، که مهارت فردی مدیریت زمان شامل برخی از الگوهای عمومی رفتار است که اغلب افراد عادی در زندگی شخصی و خانوادگی خود در استفاده از زمان و مدیریت آن، به کار می‌برند و بعد دیگر آن، مهارت سازمانی مدیریت زمان است که اختصاص به افرادی دارد که مدیریت یک سازمان را به عهده دارند و شامل مهارت‌هایی است که یک مدیر در استفاده مطلوب از زمان در جهت تحقق اهداف سازمان به کار می‌بندد. مهارت‌های سازمانی شامل ابعاد شش‌گانه‌ای است که عبارتند از: هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات. محیطی که این نوع مهارت‌ها در آن به کار گرفته می‌شود محیط سازمانی و اداری مدیر است (مکنزی^۳، ۱۹۷۸).

سازمان تربیت بدنی به عنوان بزرگ‌ترین سازمان ورزشی کشور دارای ویژگی‌هایی است که آن را از بسیاری از حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. این ویژگی‌ها عمدتاً مربوط به برنامه‌ها و فعالیت‌های تربیت بدنی و ورزش است که از گستردگی بالایی در جامعه برخوردار بوده و

1. Kreitner
2. Kinicki
3. Mackenzie

روز به روز بر وسعت دامنه این فعالیت‌ها و پیچیدگی برنامه‌های آن افزوده می‌شود، همگام با افزایش روز افزون دامنه و پیچیدگی برنامه‌های آن، مدیریت ورزشی نیز پیچیده‌تر شده و نیاز به انواع جدیدی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها در حوزه مدیریت ورزشی به وجود می‌آید (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱). بنابراین آشنایی مدیران تربیت بدنی با مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان جهت کنترل وقت و نظم بخشیدن به این فعالیت‌های گسترده، ضروری است.

بر این اساس پژوهش حاضر در پی آن است تا علاوه بر بررسی مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران تربیت بدنی و ورزش، به ارتباط این دو مهارت با یکدیگر و نهایتاً ارتباط آن‌ها با برخی از مشخصات فردی مدیران در سطح استان خوزستان بپردازد.

مبانی نظری تحقیق

تاریخچه کوتاهی از زمان

در اروپای قرون وسطی، کلیسا زمان را تنظیم می‌کرد و قوانینی درباره کارهایی که می‌توان یا نمی‌توان در روز خاصی انجام داد وضع می‌کرد. قوانین مذهبی زمان‌های معینی از روز را برای نماز خواندن تعیین می‌کرد. به عنوان مثال ماتینر^۱ قبل از سحر، پریم^۲ هنگام طلوع آفتاب و نون ساعت نه صبح برگزار می‌شد. بعدها نون به نیم روز موکول شد که ظهر امروز را به وجود آورد. این اوقات شرعی برمبنای واحد زمانی شصت دقیقه‌ای وضع نشده بود، اما به هر حال زمان‌هایی از روز برای به جا آوردن نیایش‌ها اختصاص یافته بود. گرچه اولین ساعت‌های مکانیکی حدود قرن سیزدهم میلادی ساخته شد (پیش از آن به‌طور گسترده‌ای از ساعت‌های آبی و شنی استفاده می‌شد) اما از آن‌ها برای قرن‌ها فقط به عنوان مجسمه‌های تزئینی استفاده می‌گردید. مفهوم زمان در پی اعتراضات پیوریتین‌ها^۳ به تقویم کشیش‌های کاتولیک رم شکل گرفت. نظر آن‌ها یعنی شش روز کار در هفته و یک روز استراحت عمدتاً تا پایان قرن هفدهم مورد قبول عامه قرار گرفته بود. در سال ۱۸۵۶ برج سنت استیفن^۴ و دربار اصرار داشت که باید ساعت آن بر طبق وقت گرینویچ شود. از آن پس در مدت بسیار کوتاهی تمام ساعت‌های انگلیسی بر طبق همین وقت تنظیم شد. در شهرهای بزرگ و کوچک صنعتی ساعت‌های عظیم الجثه را برفراز آسیاب‌ها یا کارخانه‌ها قرار دادند تا وقت را به اهالی نشان دهند. مدیران حيله‌گر کارخانجات، کار ساعت را در طی روز کاری، کند و هنگامی که کارخانه تعطیل

1. Matiner
2. Prime
3. Pioritin
4. Stiffen

بود آن را تند می‌کردند تا به مقاصد خود برسند. برای این که کارگران متوجه این حيله نشوند هیچ کارگری حق نداشت با خود ساعت به محوطه کارخانه بیاورد. همین امر موجب شد که سستی در میان کارگرانی که سال‌ها خدمت کرده بودند رایج شود که هنگام بازنشستگی یک ساعت جیبی یا دیواری هدیه بگیرند. این مسئله نمایان‌گر این حقیقت بود که بالاخره زمان دیگر به خود آن‌ها تعلق یافته بود. برای تمام مردم کشورهای صنعتی زمان به طور فزاینده‌ای به منبعی از تنش و فشار تبدیل شده است و هدر رفتن وقت یکی از مسائل جدی این ملت‌ها است (لوئیس^۱، ۱۹۹۵).

اهمیت زمان

زمان در ایران باستان

قرن‌ها پس از ظهور زردتشت اولین بار به خدایی برای زمان در بین ایرانیان اشاره می‌شود. اگرچه یا زمان یکی از ایزدان اوستا است، ولی در زمان ساسانیان تحت تاثیر دین زمانی، زمان به خدا بزرگ و آفریدگار اصلی مبدل می‌گردد. به گونه‌ای که در مینو خرد آمده است همه کارهای جهان وابسته به اراده و خواست زروان است که دوران فرمانروایی او بی‌نهایت بوده و قائم به ذات خود می‌باشد در اوستا "زروان" و در پهلوی "زوروان" به معنی زمان است. برخی از محققین معتقدند خدای زمان از خدایان قدیم آریایی‌ها است که در وداها به نام "مهاکله" از آن یاد شده است این کلمه به معنی زمان بی‌کرانه می‌باشد (خاکی، ۱۳۸۴).

زمان در دین اسلام

دین اسلام همواره به استفاده موثر از وقت و هدر ندادن آن توصیه فراوان کرده است. مطالعه در سیره رسول اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) نیز به خوبی بیان‌گر این حقیقت است که آن بزرگواران در تمامی امور خویش منظم بوده و هر کاری را دقیقاً به وقت خویش انجام می‌داده‌اند و از واگذاری امور به فردا به شدت پرهیز می‌کردند.

حضرت محمد (ص) می‌فرمایند: کارها در گرو وقت آن‌هاست.

در مدیریت علوی نیز تاکید فراوانی درباره استفاده بهینه از وقت‌ها و فرصت‌ها شده است. چنانچه حضرت علی در عهدنامه خود به مالک می‌فرماید: کار هر روز را در همان روز به انجام برسان که هر روز را کاری است. ایشان در جای دیگر می‌فرمایند: فرصت‌ها چون ابر زودگذر است پس مهیا باشید تا از فرصت‌هایی که دارید بهره بگیرید (خاکی، ۱۳۸۴).

1. Lewis

زمان از نگاه عارفان

عارفان به علت ماهیت روش شناختی که دارند یعنی شهود و تجربه‌های درونی از زبان نمادین و رمزی استفاده می‌کنند و برای منظور خود از اصطلاحاتی خاص بهره می‌گیرند. عارفان به مفهوم زمان جنبه درونی داده و از آن با اصطلاحاتی مانند "وقت" "آن" و "دم" و غیره یاد کرده‌اند. ابوسعید دقاق می‌گوید: وقت همان است که تو در آنی، و اگر آن فکر دنیا باشد وقت تو دنیاست و اگر عقب باشد، وقت تو عقبی است و اگر در حال سرور باشد، وقت تو سرور و اگر در حزن، وقت تو حزن. وقت از اصطلاحات مهم عرفانی است و همراه با حال و مقام از آن یاد می‌شود. وقت، ظرف شهود و مشاهده عارف است (خاکی، ۱۳۸۴).

زمان از نگاه صاحب نظران

صاحب نظران عرصه مدیریت اظهارات مختلفی درباره زمان داشته‌اند از جمله، مکنزی بیان می‌کند که زمان تنها منبعی است که به محض دستیابی به آن باید مصرف شود و نرخ آن نیز ثابت است: شصت ثانیه در هر دقیقه و شصت دقیقه در هر ساعت. به این ترتیب ما نمی‌توانیم زمان را اداره کنیم بلکه فقط خودمان را در ارتباط با زمان اداره می‌کنیم. به این تعبیر که مقدار زمانی که در اختیار ماست قابل کنترل نیست و ما فقط می‌توانیم نحوه استفاده از آن را کنترل کنیم. ما همچنین در مورد مصرف شدن زمان اختیاری نداریم بلکه فقط نحوه مصرف آن به ما مربوط می‌شود. زمانی را هم که تلف کرده‌ایم دیگر از دست رفته و قابل جایگزینی نیست (مکنزی، ۱۹۹۳).

چونگ^۱ می‌گوید: امروزه جهان مشحون از چیزهای گران بها است: خانه، زمین، اموال و غیره؛ اما ارزشمندترین آن‌ها زمان است. هیچ جنگاوری بالاتر از زمان نیست و تنها او است که فاتح نهایی است. اتلاف وقت حتی از هدر دادن پول هم اسفناک تر است. زیرا شما همیشه قادر به تحصیل پول خواهید بود اما زمان هرگز باز نمی‌گردد (توکلی، ۱۳۸۷).

هاینس^۲ (۱۹۸۷) معتقد است: زمان منبع منحصر به فردی است که همه ما دارای سهمی مساوی از آن هستیم. زمان را نمی‌توان مانند سایر منابع، ذخیره، یا نگهداری کرد. نمی‌توان زمان را مانند دستگاه‌های مکانیکی یا الکتریکی خاموش یا روشن کرد و حتی نمی‌توان آن را جایگزین کرد. بنابراین باید با سرعت توقف ناپذیر ۶۰ ثانیه در دقیقه زمان را مورد استفاده قرار دهیم. سروش نیز بیان می‌کند وقت شما عمر شماست و ارزش آن نیز معادل چیزهایی است که در مقابل صرف عمرتان بدست آورده-اید (سروش، ۱۳۷۲).

1. Chong

2. Haines

فرنر^۱ (۱۹۹۴) می‌گوید: شاید زندگی جاویدان آرزوی دست نیافتنی باشد ولی زندگی طولانی می‌تواند دست یافتنی باشد و یکی از راه‌های طولانی کردن زندگی استفاده بهتر از وقت و توجه به اهمیت و ارزش والای آن است. الوانی معتقد است که استفاده موثر از وقت در زندگی روزمره ما و در طول زندگی راز کامیابی و موفقیت ماست (الوانی، ۱۳۷۴). از لینکلن^۲ نقل می‌کنند که اگر ۹ ساعت برای قطع درختی وقت داشتیم، ۶ ساعت آن را صرف تیز کردن تبر خود می‌کردم. دراکر^۳ (۱۹۶۱) معتقد است زمان کمیاب‌ترین منبعی است که اگر کنترل و مدیریت نشود هیچ چیز دیگری نمی‌تواند کنترل شود.

تاریخچه مدیریت زمان

با این که زمان نادرترین منبع ارزشمند در اختیار بشر می‌باشد، شروع اهمیت یافتن مدیریت آن از انقلاب صنعتی بوده است. در این میان دانشمندان و صاحب‌نظرانی چون آدام اسمیت، بنجامین فرانکلین، معروف به پدر مدیریت زمان، الی ویتنی، فودریک و بنسلو تایلور و اخیراً استفن آر کاوی، موقعیت برجسته‌ای دارند. از سال‌های ۱۹۵۰ به بعد مدیریت زمان به عنوان رشته با اهمیتی مورد توجه قرار گرفت و از دهه ۱۹۷۰ شکوفا و نقش آن به قدری پررنگ شده است به طوری که در دنیای امروز هیچ فرد یا مدیری بدون تسلط به این فن نمی‌تواند، امید چندانی به موفقیت در کار و گذران زندگی شادی داشته باشد. از آن هنگام رقابت مفهومی جدی و جدید یافت و مدیران و تجار متوجه شدند که زمان منبعی بی‌مانند است و اگر از دست برود جایگزین نخواهد داشت. بعدها در اوایل قرن بیستم که نخستین توجهات جدی به مدیریت علمی صورت گرفت موضوع زمان سنجی مطرح شد تا برای هر کاری و تولید هر قطعه‌ای زمان لازم معین شود و از آن به بعد بحث مدیریت زمان اهمیت بیشتری یافته است به طوری که اکنون زمان سنجی از ابزارهای مهم و رایج در صنعت و تجارت می‌باشد و در ابعادی وسیع‌تر مدیران در پی استفاده مناسب از زمان در راستای به کارگیری بهینه و به موقع از نیروی انسانی و تجهیزات و منابع مالی در راه رسیدن به اهداف فردی و سازمانی می‌باشند.

1. Farnier
2. Lincoln
3. Drucker

تعاریف مدیریت زمان

مدیریت زمان بیش از اداره فعالیت‌ها در طول زمان است، مدیریت زمان مدیریت بر خود است. مدیریت خود، درست مانند مدیریت چیزهای دیگر است. مدیریت زمان شامل مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اجرا و کنترل می‌باشد (هالورسون^۱، ۱۹۷۸).

مدیریت زمان راهبردی است برای استفاده بهینه از وقت. البته باید خاطر نشان کرد که مدیریت زمان کنترل لحظه‌ای آن نیست، بلکه شیوه‌هایی است که با به کارگیری آن می‌توان شرایط کار و زندگی را بهبود بخشید (گیرینگ^۲، ۱۹۸۰).

مدیریت زمان ارائه شیوه‌های علمی موثر صرفه‌جویی در وقت و مهار کردن آن برای دستیابی به موفقیت بیشتر در کار و زندگی است. این شیوه‌ها عبارتند از: هدف‌گذاری، تعیین اولویت‌ها و رعایت اولویت‌ها (سروش، ۱۳۷۲).

مدیریت زمان یعنی مدیریت فردی واقعی، مدیریت زندگی و مدیریت خودتان (تریسی^۳، ۲۰۰۶).

مدیریت زمان به آن دسته از توانایی‌ها و مهارت‌هایی اشاره دارد که به کنترل بهینه زمان توسط فرد منجر می‌شود (گریگ^۴، ۱۹۸۸؛ فورسیت و کاتلی^۵، ۲۰۰۷).

آفات زمان (عوامل اتلاف وقت)

الف- آفاتی که به خود فرد مربوط می‌شود

ب- آفاتی که دیگران عامل آن محسوب می‌شوند

پ- آفاتی که اتفاقات مولد آن هستند

الف- خود و اتلاف وقت

ریشه اصلی اتلاف وقت در "خود" فرد نهفته است. اگر کسی بتواند با کنترل خود عوامل اتلاف وقت را از بین ببرد، دیگران و اتفاقات نمی‌توانند تأثیر عمده‌ای در اتلاف وقت وی داشته باشند. اصلی‌ترین عامل اتلاف وقت روحیات و خلقیات فردی است.

عوامل اتلاف وقت توسط خود عبارتند از:

1. Halverson
2. Gerring
3. Trisi
4. Griggs
5. Forsyth & Catley

- ۱- نداشتن برنامه و اولویت کاری: فردی که برنامه ندارد چون نمی‌داند که چه باید بکند، در نتیجه نمی‌تواند بر وقت خود مدیریت کند. و گاهی فردی برنامه خود را می‌داند ولی کارها را اولویت‌بندی نمی‌کند و با نپرداختن به کارهای مهم وقت خود را تلف می‌کند.
- ۲- بی‌نظمی: فرد نامنظم علاوه بر اتلاف وقت خود باعث اتلاف وقت و هدر رفتن عمر سایرین می‌شود.
- ۳- تسویف: فردی که دچار تسویف است، دائماً کار امروز را به فردا می‌اندازد.
- ۴- تنبلی: افراد تنبل و راحت طلب نمی‌توانند بر وقت خود مدیریت کنند.
- ۵- عجله: فرد عجول جوانب مختلف کار را در نظر نمی‌گیرد و دچار بی‌دقتی می‌شود، این بی-توجهی باعث بروز صدماتی می‌شود که برای رفع آن به چند برابر وقت صرف شده نیاز می‌باشد.
- ۶- بار بیش از توان: پذیرفتن مسوولیت‌های متعدد باعث می‌شود که فرد نتواند به پاره‌ای از آن‌ها رسیدگی کند.
- ۷- ذهنیت گرایي: افراط در تفکر، فرد را دچار ذهنیت‌گرایی نموده از عمل باز می‌دارد، با تفکر بیش از حد لزوم و غرق شدن در ذهنیات، فرد دچار منفی بافی و دلهره در انجام کار میشود.
- ۸- عمل زدگی: همان‌طور که فکر بدون عمل باعث اتلاف وقت است، عمل بدون فکر نیز از آفات اصلی زمان محسوب می‌شود، کسی که بدون تفکر و برنامه‌ریزی به انجام کاری می‌پردازد نظیر کسی است که چشم بسته قدم در مسیری بگذارد.
- ۹- مشغولیت‌های ذهنی: ذهن مشغول به امور غیرضروری وقت را تلف می‌کند.
- ۱۰- عدم اطلاع: پرداختن به اموری که فرد از آن‌ها اطلاع کافی ندارد، موجب اتلاف وقت است.
- ۱۱- بی‌علاقه بودن: علاقه مندی به یک کار باعث سرعت عمل و دقت در انجام کار می‌شود.
- ۱۲- تصویر منفی از خود: عده‌ای از افراد اصطلاحاً خودشان را قبول ندارند، تصویر منفی داشتن از خود از آفات زمان است.
- ۱۳- فشارهای روانی: وقتی فرد آنچه را که در نظر خود مجسم کرده و در انتظار داشته با واقعیت‌های موجود هماهنگ نمی‌بیند دچار فشار عصبی می‌شود. واقع‌گرا بودن و در نظرگرفتن میزان توانایی خود می‌تواند تأثیر چشمگیری در کم کردن فشارهای روانی داشته باشد.
- ۱۴- ضعف ارتباطات: یکی از آفت‌های اساسی زمان، ناتوانی در برقراری ارتباط با دیگران است. ضعف فرد در بیان و درک مطالب، نوشتن و خواندن باعث می‌شود که وی نتواند به خوبی مطالب خود را به دیگران تفهیم کند و یا مطالب دیگران را درک نماید.

ب- دیگران و اتلاف وقت

- برای جلوگیری از اتلاف وقت، توسط دیگران باید قاطع و محترمانه برخورد کرد. عواملی که در ارتباط با دیگران بوده و سبب اتلاف وقت می‌شوند، شامل موارد زیر است:
- ۱- کار دیگران: باید از پذیرش بی‌مورد کار دیگران پرهیز نمود.
 - ۲- جلسات غیر ضروری: باید از برگزاری و تشکیل جلسات غیر ضروری اجتناب کرد.
 - ۳- مراجعات: مدیر با اطلاع از دلیل مراجعه می‌تواند فرد را به دیگران ارجاع دهد و یا در وقت کمتری به مشکل وی رسیدگی کند.
 - ۴- مکالمات تلفنی: مدیر باید سعی نماید در مکالمات به اصل موضوع پرداخته و از بحث‌های حاشیه‌ای خود و طرف مکالمه جلوگیری کند.
 - ۵- گپ‌های دوستانه: مدیر برای جلوگیری از اتلاف وقت‌های گفتاری، در صحبت‌هایش سعی نماید طرف را به اصل موضوع بکشد.

پ- اتفاقات و اتلاف وقت

اتفاقات عمدتاً پیش‌بینی نشده هستند و می‌توانند برنامه روزانه فرد را به هم بزنند. رعایت دو اصل در اتفاقات ضروری است: الف- پیشگیری ب- اولویت‌بندی

اگر فرد پیشگیری‌های لازم را انجام دهد می‌تواند از بروز بعضی اتفاقات جلوگیری کرده و وقت خود را ذخیره نماید. اگر اتفاق با اهمیتی برای مدیر رخ دهد، نسبت به سایر مسایل در اولویت است ولی اگر اتفاق کم‌اهمیت‌تری واقع شود، انجام اولویت‌های قبلی لازم و ضروری است. به هر صورت اهمیت اتفاق، تعیین‌کننده اولویت است که هر فرد باید شخصاً آن را تشخیص دهد (مهبودی، ۱۳۸۵).

فرایند مدیریت زمان

پورظهیر (۱۳۸۴) مدیریت زمان را فرایندی می‌داند که شامل چهار مرحله مجزا ولی مرتبط به هم می‌باشد که شامل:

الف- تعهد، ب- تجزیه و تحلیل، پ- برنامه‌ریزی، ت- پیگیری و تحلیل مجدد

الف- تعهد

مرحله تعهد در ارتباط با بعد فردی مدیریت زمان مطرح می‌شود، افراد باید به اهمیت زمان و عواقب اتلاف وقت آگاهی پیدا کنند. الوانی در سال ۱۳۷۶ به نقل از رابینز می‌گوید که استفاده کارآمد از زمان بستگی به شخصیت و خوی مدیر دارد و شخصیت مدیر (یا هر فرد دیگری) گرایش وی به

استفاده از زمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. لذا شرط اول در مدیریت زمان ایجاد تعهد و پایبندی به تغییر در عادت‌ها و روش‌های گذشته است. استفاده از روانشناسی و مشاوره جهت پایبندی، مفید تلقی شده و می‌تواند به مدیر یا هر فرد دیگری در این راه کمک نماید.

ب- تجزیه و تحلیل

مرحله تجزیه و تحلیل در مدیریت زمان شامل دو قسمت است: ۱- تجزیه و تحلیل وضع موجود ۲- ترسیم وضع مطلوب، که هر دو قسمت در دو بعد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله چگونگی استفاده از وقت در فعالیت‌های سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. اتلاف‌گران عمده زمان شناسایی می‌شوند و راه‌های کاهش یا حذف آن‌ها تجزیه و تحلیل شده و زمینه برای مرحله سوم مدیریت زمان یعنی برنامه‌ریزی مورد شناسایی قرار می‌گیرد.

پ- برنامه‌ریزی

مرحله سوم در مدیریت زمان برنامه‌ریزی برای رسیدن به وضعیت مطلوب است. برنامه‌ریزی استفاده بهتر از وقت در مدیریت زمان مستلزم ۹ مرحله به شرح زیر است:

- ۱- تدوین هدف
- ۲- تعیین وظایف اساسی برای رسیدن به اهداف
- ۳- تعیین نتایج قابل سنجش برای وظایف
- ۴- ارزیابی مجدد اهداف با وظایف و نتایج قابل سنجش
- ۵- تعیین ترتیب یا توالی وظایف
- ۶- تعیین منابع مورد نیاز
- ۷- تعیین تاریخ‌های تخمینی برای رسیدن به اهداف
- ۸- اجرا
- ۹- ارزشیابی و بازخورد.

ت- پیگیری و تحلیل مجدد

مرحله چهارم مدیریت زمان پیگیری و تحلیل مجدد است، این مرحله شامل انواع ارزشیابی تشخیصی، تکوینی و پایانی است که به صورت فرایند مجدد مورد استفاده مرحله تعهد قرار می‌گیرد. این مرحله از مدیریت زمان، درصد تعیین میزان تحقق اهداف و همچنین پیگیری راه‌های بهبود فعالیت‌ها در راه تحقق مؤثرتر اهداف می‌باشد.