

## مدیریت زمان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر فتاح ناظم\*

**چکیده:** هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی میزان مدیریت زمان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل می‌دهد که از میان آنها تعداد ۵۵۴ نفر به روش تصادفی چند مرحله‌ای به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسش‌نامه محقق ساخته مدیریت زمان است. نتایج حاصل از آزمون پیگردی LSD نشان داد که بین سطح مدیریت زمان مدیران واحدهای دانشگاهی مناطق ۱۲ گانه تفاوت معنی‌دار وجود دارد ( $P \leq 0/05, F=2/930$ ) و سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۲ از میانگین مدیران مناطق ۷ و ۱۱ بزرگتر، منطقه ۳ از ۶، ۷، ۹ و ۱۱ بزرگتر، منطقه ۴ از ۷ و ۱۱ بزرگتر، منطقه ۵ از ۱۱ بزرگتر، منطقه ۶ کوچکتر از ۸ و منطقه ۷ کوچکتر از ۲، ۳، ۴، ۸، ۱۰، ۱۱، منطقه ۸ بزرگتر از ۶، ۷، ۹، ۱۱، منطقه ۹ از ۳، ۸ و ۱۲ کوچکتر، منطقه ۱۰ بزرگتر از ۱۱، منطقه ۱۱ از ۲، ۳، ۴، ۵، ۸ و ۱۲ بزرگتر و در نهایت، سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۱۲ از مدیران مناطق ۷، ۹ و ۱۱ بزرگتر است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت زمان، مدیران دانشگاه آزاد اسلامی

### مقدمه

یکی از منابعی که در اختیار مدیران سازمان‌ها می‌باشد، زمان است. زمان ارزشمندترین منبع است و دارای ویژگی‌های خاص نسبت به سایر منابع می‌باشد. سرمایه، تجهیزات، اطلاعات و نیروی انسانی ممکن است به مقادیر مختلفی در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار داده شده باشد ولی زمان همه مدیران یکسان و برای همه ۲۴ ساعت در شبانه روز و ۱۶۸ ساعت در هفته است که این مقدار غیرقابل افزایش است. دو ویژگی عمده برای منبع زمان نسبت به سایر منابع

\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن f\_nazem@Yahoo.com

می توان برشمرد: ۱- این منبع را باید به طور مستمر مصرف نمود و غیرقابل برگشت و ذخیره کردن است. ۲- با وجود این منبع است که می توان از سایر منابع استفاده کرد. در واقع سایر منابع به شرط وجود زمان ارزش پیدا می کند. بنابراین، در سازمان ها مدیران باید به گونه ای برنامه ریزی نمایند که بتوانند نهایت استفاده را از زمان خود ببرند. امروزه سازمان ها تنها با ساخت محصولات و ارائه خدمات با کیفیت به رشد و ترقی دست پیدا نمی کنند بلکه انجام کار در زمان کمتر و یا با سرعت بیشتر نیز لازمه رشد و ترقی آنهاست. هرچه نوآوری های ساخت محصولات جدید و ارائه خدمات به وسیله یک سازمان با سرعت بیشتر و در زمانی کمتر از زمانی مصرف شده به وسیله سازمان های رقیب، انجام شود امکان رقابت و پیشی گرفتن از آنها و تسخیر بازارها به وسیله آن سازمان بیشتر می شود و دستیابی یک سازمان به تکنولوژی جدید برای ساخت یک محصول یا ارائه خدمتی قبل از سایر سازمان ها می تواند سود زیادی به آن سازمان برساند. بنابراین مدیریت زمان از موضوعات مهمی است که در دنیای پر رقابت امروز باید پیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. با توجه به نقش آموزش عالی که منشأ تحولات زیادی در زمینه های مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی بوده است و همچنین نقش مدیران آموزش عالی که از جایگاه ویژه ای برخوردار است. یکی از مشکلات گریبانگیر دانشگاه ها عدم استفاده صحیح از زمان و وقت توسط مدیران است.

زمان منبع بی مانندی است که اگر از دست برود، جایگزینی نخواهد داشت. توجه به وقت و استفاده بهینه از زمان پیشینه ای دیرینه دارد. در جوامع قدیمی حرکت ماه و خورشید مبنای درک زمان بود و هرچه جوامع تکامل بیشتری پیدا کردند مفهوم زمان پیچیده تر شد. در دنیای موجودات زنده این تنها انسان است که متوجه زمان است و سعی می کند آن را کنترل کند. ادراک مفهوم زمان تحت تأثیر فرهنگ ما قرار دارد. این تأثیرپذیری از آنجا سرچشمه می گیرد که زمان یک مفهوم ذهنی است نه یک واقعیت مادی (لوتار، ۲۰۰۲، ترجمه خاکی، ۱۳۸۰). از دیرباز عالمان و اندیشمندان مبحث زمان را مورد توجه قرار داده و نظرات گوناگونی در این زمینه ارائه کرده اند. دین اسلام نیز اهمیت زمان را مورد تأیید قرار داده است، چنانکه امام صادق (ع) می فرماید: «من استوی یوما فهو مغبون» یعنی هر کس دو روزش مثل هم باشد، زیان کرده است و باید هر روز نسبت به روز قبل بهتر باشیم (به نقل از کرمی مقدم، ۱۳۷۷). در

فرهنگ و ادب ایران نیز به اهمیت زمان و نحوه استفاده درست از آن اشارات زیادی شده است. خیام زمان را به پرنده‌ای که بر سرشاخه‌ای نشسته است تشبیه می‌کند (شیخ نظامی، به نقل از کرمی، ۱۳۷۷).

زمان، با ارزش‌ترین منبعی است که در اختیار انسان قرار دارد، زیرا منابع دیگری به شرط وجود زمان ارزش پیدا می‌کنند. به همین دلیل در خصوص اهمیت و ارزش توجه به زمان، در فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف صحبت‌های زیادی شده است. از جمله واقعیت‌هایی که در مورد زمان مطرح است آن است که زمان را نمی‌توان پس انداز و ذخیره نمود. افزایش زمان غیرممکن است و در واقع مدیریت کردن زمان یک فرض نادرست به نظر می‌آید، چرا که زمان قابل کنترل و مدیریت نیست، فقط می‌توان گفت که چگونه می‌توان از زمانی که در اختیار ما است بهتر بهره بگیریم. ما حتی قادر نیستیم استفاده یا عدم استفاده از زمان را انتخاب کنیم، بلکه فقط می‌توانیم نوع استفاده از آن را تعیین کنیم. وقتی زمان را از دست دادیم دیگر نمی‌توانیم آن را جبران کنیم یکی از اساسی‌ترین جنبه‌های مدیریت در وقت، بهینه‌سازی استفاده از آن است. در واقع مدیریت زمان یعنی اینکه زمان و کار خویش را به دست گیریم و اجازه ندهیم که امور و حوادث ما را هدایت کند (فرنر، ۱۹۹۶، ترجمه جواهری زاده، ۱۳۸۱).

الک مکنتزی (۱۹۹۳)، در مورد زمان چنین می‌گوید: زمان تنها منبعی است که به محض دستیابی به آن می‌باید مصرف شود و نرخ مصرف 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 می‌توانیم خودمان را در ارتباط با زمان اداره نماییم. به این صورت 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 اصل زمان اختیاری نداریم، بلکه فقط نحوه مصرف آن به ما مربوط می‌شود. زمانی را هم که تلف کرده‌ایم، از دست رفته است و قابل برگشت نیست.

میلر (۱۹۸۵) و دیلون (۱۹۸۱) بیان می‌کنند که زمان تنها منبعی است، که به محض دستیابی به آن می‌باید مصرف شود و آهنگ مصرف آن هم ثابت است. بعضی محققان در نوشته‌های خود برای افزایش اوقات از نظر کمی، روش‌هایی ارائه کرده‌اند، ولی آنچه که بیش از همه مورد نیاز است، استفاده مؤثر از مقدار زمانی است که در دسترس می‌باشد. برای این امر،

برنامه ریزی و سازماندهی کافی مورد نیاز است. در غیر این صورت زمان بیشتر به هدر می رود (دیلون، ۱۹۸۱، میلر، ۱۹۸۵، به نقل از کرمی مقدم، ۱۳۷۷). رابینز (۱۹۹۲) نیز که یکی از صاحب نظران مدیریت است، اعتقاد دارد که دو نوع زمان وجود دارد زمان غیر قابل کنترل و دیگری زمان قابل کنترل. وی معتقد است که بسیاری از مدیران نمی توانند تمام وقتشان را کنترل نمایند. آنها پیوسته و روزمره به بحران های ناگهانی، واکنش نشان می دهند و وقت عمده مدیران صرف پاسخگویی به درخواست ها، تقاضاها و همچنین توجه به مسایل و مشکلاتی می شود که توسط دیگران ایجاد شده است و این نوع زمان را نمی توان کنترل و مدیریت نمود. در مقابل بخشی از وقت آدمی قابل کنترل می باشد. بسیاری از پیشنهاد های ارایه شده جهت مدیریت زمان، مربوط به استفاده از زمان قابل کنترل است. برای اینکه بخشی از وقت آدمی که قابلیت کنترل دارد، قابل مدیریت کردن است (مرتضوی، ۱۳۸۶).

الک مکزی (۱۹۷۸) معتقد است که بیشتر مدیران و دانشجویان ما اصول مدیریت زمان را نمی دانند. دانشجویان باید برنامه های مدیریت زمان را طراحی کنند. یک اصل مهم که نه تنها در مدیریت زمان بلکه به طور کلی در مدیریت به معنای عام باید مدنظر هر مدیری باشد، پرهیز از واقع گرایی و مطلق نگری است. هر قدر که مدیران در انجام کاری دقت و انرژی به خرج دهند، نتیجه صد درصد حاصل نخواهد شد. بنابراین مدیر باید به جای وسواس داشتن، وظایفی را که بر عهده دارد تنها در حد خواسته شده و استاندارد انجام دهد. در واقع جوهر مدیریت زمان این است که بهترین اوقات خود را صرف مهمترین کارها کنید تا به بیشترین نتایج مطلوب برسید (الک مکزی، ۱۹۷۸، به نقل از کامرون، ۲۰۰۲). همچنین، زالی (۱۳۷۵) معتقد است که زمان های از دست رفته بازگشتی نیستند و شاید این جزء بی رحمانه ترین قوانین باشد. زمان همانند تیری است که از کمان که رها شد هرگز باز نمی گردد و با شتاب هرچه تمام تر به پیش می رود. شما همیشه می توانید کار جدیدی را آغاز و یا ثروت تازه ای کسب کنید اما هرگز قادر به توقف زمان نخواهید بود. زمان گرانبهارترین و پرازش ترین منبع است و هیچ چیز جای زمان از دست رفته را نمی گیرد. دیوید لوئیس (۲۰۰۱) معتقد است که بسیاری از افرادی که خیلی کار می کنند، بدترین مدیران زمان هستند. این افراد با وجود اینکه ساعت های طولانی کار می کنند حتی اضافه کاری هم می کنند، نهایتاً این فشار کاری منجر به فشار روحی در آنها

می‌شود و معمولاً کارایی کمتری دارند و کیفیت کارشان نامقبول است (ترجمه نجف بیگی، ۱۳۸۱). مدیریت زمان روش‌های نوینی را به افراد نشان می‌دهد تا: ۱- دیدگاه بهتری نسبت به کارهای وابسته به یکدیگر و اولویت‌ها به دست آورند، ۲- فرصت‌های بیشتری برای خلاق بودن ایجاد می‌کند تا مبتکر باشند به جای آنکه منفعل باشند، ۳- با فشارهای روحی و استرس دست و پنجه نرم کنند، آن را کاهش داده و از آن اجتناب ورزند، ۴- اوقات فراغت بیشتری به دست آورند به عبارت دیگر وقت بیشتری برای خانواده و ... داشته باشند و ۵- با ثبات قدم و به طور منظم به اهداف خود دست یابند و در نتیجه زندگی آنها معنی‌دار و دارای سمت و سو شود (لوتار، ۲۰۰۲، ترجمه خاکی، ۱۳۸۲). مکنزی نیز معتقد است که هر کس تلاش بیشتری به عمل آورد، می‌تواند روزانه دو ساعت وقت صرفه‌جویی کند. یعنی ده ساعت در هفته. به این ترتیب هر ماه یک هفته و هر سال ۱۲ هفته زمان اضافه دارد و در طول یک سال هر فرد می‌تواند سه ماه وقت کاری اضافه داشته باشد. وی بیان می‌کند که تصور کنید که اگر در هر سازمان هر فردی در تقویم سالانه‌اش ۱۵ ماه داشته باشد کارهای زیادی را می‌تواند انجام دهد (خاکی، ۱۳۸۲). با این حساب می‌توان پی برد که استفاده از اصول مدیریت زمان چقدر می‌تواند در بهبود منافع اقتصادی و اجتماعی جامعه تأثیر داشته باشد.

مکنزی در جای دیگر می‌گوید ارزش واقعی مدیریت زمان عبارت است از ارتقای تمامی ابعاد زندگی ما. به تعبیر دیگر ارمغان مدیریت زمان برای ما زمان بیشتر نیست، بلکه زندگی بهتر است (نجف بیگی، ۱۳۸۱). مانفردو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت زمان بر مهارت‌های حرکتی بر روی موسیقی دانان و آهنگسازان به این نتیجه دست یافت که مهارت‌های حرکتی، دارای فقدان مدیریت زمان هستند و زمان‌بندی منظم در آنها بسیار ضعیف است وی در مورد استفاده از مدیریت زمان جهت تمرین، آماده سازی، واکنش‌های شفاهی، تصحیح اشتباهات و اجراهای عمومی کنسرت ها راه حل‌هایی را ارائه می‌دهند. اپل (۲۰۰۶) نیز در پژوهشی تکنیک‌های مدیریت زمان برای انجام کارهای پیچیده را مورد بررسی قرار داد. وی قضاوت و داوری در بین وکلا و حقوق دانان و رابطه آن با مدیریت زمان را ارزیابی کرد. نتایج وی نشان داد که افراد با مدیریت زمان مناسب و استفاده از تکنیک‌های

---

1. Manferedo

مدیریت زمان می‌تواند به داوری‌های سخت و پیچیده در بخش‌های خود به یک توافق عمومی برسند و در کل نتایج نشان داد که برای انجام کارهای پیچیده و سخت داوری و قضاوت موفق، نیازمند تکنیک‌های مدیریت زمان هستند.

ادواردز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود پی برد که نیاز برای توسعه و کاربردهای دوره‌های رسمی مدیریت زمان و مدیریت استرس در مؤسسه‌های آموزش عالی ضروری است. همچنین نلسون (۲۰۰۳) دریافت که بین مهارت‌های مدیریت زمان و سلامت فیزیکی و روانی رابطه وجود دارد. علاوه بر آن هلستن<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نیز در پژوهش خود معتقد است که دوره‌های آموزشی با مدیریت زمان رابطه دارد و افرادی که دوره‌های آموزشی را طی نموده‌اند مهارت بیشتری بر مدیریت زمان خواهند داشت و از زمان خود بهره بیشتری می‌برند. بزودن هات<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) در پژوهش خود خاطر نشان می‌سازد که دانش مدیریت زمان می‌تواند مدیران آموزشی را در خصوص استفاده از وقت‌شان کارآمدتر نماید و از اتلاف وقت آنها جلوگیری کند. همچنین رادهاکریشنا<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) در پژوهشی پی برد که بین مدیریت زمان و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. به علاوه، الورز<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) و گریفیتز<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود نشان دادند که تکنیک‌های مدیریت زمان بر بهره‌وری کار مدیران، استرس و خلاقیت آنان تأثیر دارد و همان طوری که کleshinski<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود تأکید می‌کند نیاز به مدیریت زمان برای مدیران ضرورتی انکار ناپذیر است. علاوه بر آن، سایر پژوهش‌ها در خصوص متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت زمان، نتایج پژوهشی درباره ابعادی نظیر استرس شغلی (دهشیری، ۱۳۸۳)؛ مهارت‌های فردی (کرمی، ۱۳۷۷)؛ مهارت‌های اجتماعی (هودتیم، ۱۹۹۱) به نقل از مرتضوی، ۱۳۸۶) و مهارت‌های حرکتی (مانفرد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶) حاکی از تأثیر آن متغیرها بر مدیریت زمان دارد.

هدف از انجام پژوهش حاضر، یافتن پاسخ برای این پرسش است که آیا بین مدیریت زمان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی در مناطق ۱۲ گانه تفاوت معنی دار وجود دارد؟

1. Edwards
3. Bezuidenhout
5. Ahlvers
7. Kleshinski

2. Helsten
4. Radhakrishna
6. Griffiths
8. Manfred

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات زمینه‌یابی است.

## جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را مدیران اداری ۴۰۶ واحد و مرکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی مناطق ۱۲ گانه تشکیل می‌دهد که در سال ۱۳۸۶ در واحد دانشگاهی متبوع به کار مشغول بودند.

به منظور برآورد حداقل حجم نمونه از فرمول کوکران  $n = \frac{z^2 \zeta^2}{d^2}$  استفاده شد. با توجه به حداقل نمونه مورد نیاز برای گروه مدیران که ۵۵۴ نفر برآورد شده است در این مطالعه پرسش‌نامه مدیریت زمان روی گروه مدیران اجرا شد. در نهایت تعداد ۵۵۴ پرسش‌نامه از طرف مدیران ۷۵ واحد و مرکز آموزشی تکمیل شد. به منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تصادفی مرحله‌ای و طبقه‌ای استفاده شد.

## ابزار پژوهش

برای ساخت پرسش‌نامه مدیریت زمان، ابتدا مبانی نظری موضوع مورد نظر بررسی شد و براساس نتایج به دست آمده با استفاده از پرسش‌نامه‌های موجود به تهیه پرسش‌نامه مقدماتی با ۴۴ ماده اقدام شد. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۴۴ عبارت است که براساس گزینه‌های همیشه = ۳، معمولاً = ۲، به ندرت = ۱ و هرگز = ۰ به آن پاسخ داده می‌شد. این مقیاس مشتمل بر ۷ مقیاس فرعی است که عبارتند از برنامه‌ریزی زمان (سؤالات ۱ تا ۸)، اولویت‌بندی کارها (سؤالات ۹ تا ۱۲)، تفویض اختیار (سؤالات ۱۳ تا ۲۰)، اداره جلسات (سؤالات ۲۱ تا ۲۶)، مکالمه‌های تلفنی (سؤالات ۲۷ تا ۳۳)، پذیرش مراجعان (سؤالات ۳۳ تا ۳۸) و امور شخصی (سؤالات ۳۹ تا ۴۴). با استفاده از نظرات متخصصان روایی محتوایی آن به تأیید رسید. پس از ویرایش‌های لازم روی عبارت‌های تدوین شده، برای برآورد اعتبار آن پرسش‌نامه مذکور روی ۳۹ نفر از مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن که به طور تصادفی انتخاب شده بودند، اجرا شد و ضریب

آلفای اولیه ۰/۸۹۷ به دست آمد. پس از حذف ماده ۳۳ که همبستگی منفی و ضعیف با کل پرسش نامه داشت (۰/۱۲۲-)، مجدداً ضریب آنها محاسبه و رقم ۰/۹۰۱ به دست آمد که در حد بسیار مطلوبی است و نشان دهنده همسانی درونی قوی بین عبارت های پرسش نامه مذکور است. در نهایت این پرسش نامه نیز با ۴۳ ماده آماده اجرا شد.

### یافته ها

جدول ۱: خلاصه شاخص های آماری مربوط به نمره های مدیران در پرسش نامه مدیریت زمان و ۷ مؤلفه آن (n=۵۵۴)

متغیرها	شاخص ها			
	میانگین	میان	انحراف معیار	کجی
زمان بندی	۱/۹۱	۱/۸۸	۰/۳۹۲	-۰/۰۴۱
اولویت بندی کار	۲/۱۴۸	۲/۱۲۵	۰/۵۳۷	-۰/۲۶۸
تفویض اختیار	۱/۳۱	۱/۲۵	۰/۳۴۴	۰/۷۲۹
اداره جلسات	۱/۸۵	۱/۸۳	۰/۶۳۹	-۰/۸۷۳
مکالمه های تلفنی	۱/۳۵۲	۱/۳۳۳	۰/۴۴۲	۰/۰۲۰
پذیرش مراجعان	۱/۱۸	۱/۱۷	۰/۴۸۷	۰/۴۴۴
امور شخصی	۱/۷۰۸	۱/۸۳۳	۰/۵۵۰	-۰/۴۳۶
مدیریت زمان (نمره کل)	۱/۶۳۷	۱/۶۴۰	۰/۲۵۹	۰/۰۱۷

بر پایه اطلاعات جدول ۱ مقادیر مربوط به شاخص های مختلف گرایش مرکزی، پراکندگی، و توزیع نمره های مدیران در پرسش نامه مدیریت زمان و ۷ مؤلفه آن نشان می دهد که توزیع نمره های مدیران مورد مطالعه در این متغیرها به توزیع نرمال میل دارد. گذشته از این، با توجه به مقیاس اندازه گیری متغیرهای مورد نظر، در عین حال، بر پایه قضیه حد مرکزی می توان نتیجه گرفت که توزیع داده ها به توزیع نرمال نزدیک است و می توان برای بررسی پرسش پژوهش از آزمون های پارامتری استفاده کرد.

پرسش پژوهش: آیا بین مدیریت زمان مدیران مناطق ۱۲ گانه تفاوت وجود دارد؟



جدول ۲: خلاصه تحلیل واریانس یک طرفه

منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
بین گروهی	۲/۰۹۵	۱۱	۰/۱۹۰	۲/۹۳۰**	۰/۰۰۱
درون گروهی	۳۵/۲۲۴	۵۴۲	۰/۰۶۵		
کل	۳۷/۳۱۹	۵۵۳			

\*\* سطح معنی دار در سطح ۰/۰۱

با توجه به مقدار F محاسبه شده و سطح معنی داری (۰/۰۰۱) با ۹۹ درصد اطمینان می توان قضاوت کرد بین سطح مدیریت زمان مدیران واحدهای دانشگاهی مناطق ۱۲ گانه تفاوت معنی دار وجود دارد.

جدول ۳: خلاصه نتایج آزمون پیگیری LSD

مناطق	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
۲	-	-	-	-	-	-	۰/۱۴*	-	-	-	-	-
۳	-	-	-	-	-	۰/۱۵*	۰/۱۹*	-	۰/۱۵*	-	-	-
۴	-	-	-	-	-	-	۰/۲۵*	-	-	۰/۲۴*	-	-
۵	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۱۱*	-	-
۶	-	-	-	-	-	-	-	۰/۱۵*	-	-	-	-
۷	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۱۹*	-	-	۰/۱۵*
۸	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۱۹*	-	-
۹	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۱۰*	-
۱۰	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۱۵*	-
۱۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۱۴*
۱۲	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\* معنی دار در سطح ۰/۰۵

- با توجه به نتایج آزمون پیگیری LSD که در جدول ۳ ارائه شده است در بین مناطق دانشگاهی ۱۲ گانه میانگین مدیریت زمان مدیران منطقه ۱ با مدیران سایر مناطق تفاوت معنی دار وجود ندارد.

- نتایج نشان داد که سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۲ تنها از میانگین مدیران مناطق ۷ ( $MD=0/14$ ) و ۱۱ ( $MD=0/13$ ) بزرگتر است. در عین حال با سایر مناطق تفاوت معنی دار ندارند.

- در خصوص تفاوت سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۳، نتایج نشان داد که سطح مدیریت زمان مدیران این منطقه بزرگتر از مدیران واحدهای مناطق ۶ ( $MD=0/15$ )، ۷ ( $MD=0/19$ )، ۹ ( $MD=0/15$ ) و ۱۱ ( $MD=0/18$ ) است.

- نتایج نشان داد که سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۴ تنها از میانگین مدیران مناطق ۷ ( $MD=0/25$ ) و ۱۱ ( $MD=0/24$ ) بزرگتر است.

- در خصوص سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۵، میانگین این مدیران تنها از میانگین مدیران منطقه ۱۱ ( $MD=0/11$ ) بزرگتر و با سایر مناطق تفاوت معنی دار ندارند.

- در مورد مدیران منطقه ۶، نتایج نشان داد که میانگین مدیریت زمان این گروه کوچکتر از میانگین مدیران منطقه ۸ ( $MD=0/15$ ) است.

- نتایج نشان داد که سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۷ از سطح مدیریت زمان مدیران مناطق ۲ ( $MD=-0/19$ )، ۳ ( $MD=-0/16$ )، ۴ ( $MD=-0/25$ )، ۸ ( $MD=-0/19$ )، ۱۰ ( $MD=-0/16$ ) و ۱۱ ( $MD=-0/15$ ) کوچکتر است.

- با توجه به نتایج جدول ۳، می توان نتیجه گرفت که سطح مدیریت زمان منطقه ۸، به مراتب بزرگتر از مدیران مناطق ۶ ( $MD=0/15$ )، ۷ ( $MD=0/19$ )، ۹ ( $MD=0/15$ ) و ۱۱ ( $MD=0/19$ ) است.

- نتایج در خصوص سطح مدیریت زمان منطقه ۹ نشان داد که میانگین این مدیران از مدیران مناطق ۳ ( $MD=0/15$ )، ۸ ( $MD=-0/15$ ) و ۱۲ ( $MD=-0/10$ ) کوچکتر است.

- با توجه به نتایج به دست آمده سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۱۰ از مدیران منطقه ۱۱ ( $MD=0/15$ ) بزرگتر است.

- هم چنین، نتایج نشان داد که سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۱۱ از مناطق ۲ ( $MD=0/13$ )، ۳ ( $MD=0/18$ )، ۴ ( $MD=0/24$ )، ۵ ( $MD=0/11$ )، ۸ ( $MD=0/19$ ) و ۱۲ ( $MD=0/15$ ) بزرگتر است.

- در نهایت، سطح مدیریت زمان مدیران منطقه ۱۲ از مدیران مناطق ۷ ( $MD=0/15$ )، ۹ ( $MD=0/10$ ) و ۱۱ ( $MD=0/14$ ) بزرگتر است.

### بحث و نتیجه گیری

یافته پژوهش حاضر آن است که بین مدیریت زمان مدیران مناطق ۱۲ گانه تفاوت وجود دارد. و مدیران برخی از واحدهای مناطق مختلف دانشگاه آزاد اسلامی باید در خصوص مدیریت زمان آموزش های لازم را ببینند زیرا مهارت های مدیریت زمان آنها کمتر از بقیه مدیران است که این یافته پژوهشی با یافته شارت (۱۹۸۷) نیز همسویی دارد.

یکی از منابعی که در سازمان ها در اختیار مدیران می باشد، زمان است. زمان با ارزشمندترین منبع است و دارای ویژگی های خاص نسبت به سایر منابع می باشد. سرمایه، تجهیزات، اطلاعات و نیروی انسانی ممکن است به مقادیر مختلفی در اختیار مدیران سازمان ها قرار داده شده باشد ولی زمان همه مدیران یکسان و برای همه ۲۴ ساعت در شبانه روز و ۱۶۸ ساعت در هفته است که این مقدار غیرقابل افزایش است. جواهری زاده (۱۳۸۱) در پژوهش خود ویژگی هایی همچون عدم برنامه ریزی، عدم نظم شخصی، تفویض اختیار نامناسب، وقفه های تلفنی، جلسات، مسؤولیت بیش از حد، ضعف در گفتن نه، عدم صداقت با خود، گزارشات، ملاقات های برنامه ریزی نشده، معاشرت های دوستانه، ارتباطات نامؤثر، کاغذبازی، ضعف اطلاعات و کارکنان فاقد صلاحیت را از عوامل عمده اتلاف وقت مدیران به حساب می آورد. راجرز (۱۹۸۷) نیز در پژوهشی که از ۱۳۰۰ مدیر به منظور سنجش مدیریت زمان آنها به عمل آورد به این نتیجه رسید که ضعف در اولویت بندی فعالیت ها در تمام مدیران مشترک است (ملایجردی، ۱۳۸۵). نصر اصفهانی (۱۳۸۱) در پژوهش خود معتقد است که در مدیریت زمان، هدف آن است که به افراد کمک شود تا از قید و بندهای دست و پاگیر درونی و بیرونی خود خلاص شوند، بدون اینکه از استقلال و آزادی آنها کاسته شود. لباف (۱۳۸۰) همچنین در پژوهش خود اشاره می کند که چگونه مدیران با استفاده از ابزار ساده ای مانند یادداشت شغلی، از نحوه گذراندن اوقات فراغت خود آگاه می شوند و از دقایق آن برای انجام کارهای درست و مؤثرتر استفاده می کنند. بخش مدیریت بهداشتی دانشکده آموزشی بهداشت دانشگاه آنکارا

در سال ۲۰۰۵ به ارزیابی نگرش مدیران بهداشتی به مدیریت زمان پرداخت. مطابق نتایج این مطالعه، ضرورت توجه مدیران به مفهوم برنامه‌ریزی و همچنین آموزش مدیران در زمینه مدیریت زمان را خاطر نشان می‌سازد (ملائی‌جردی، ۱۳۸۵).

بنابراین، مدیران در سازمان‌ها باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی نمایند که بتوانند نهایت استفاده را از زمان خود ببرند. امروزه، سازمان‌ها با ساخت محصولات و ارائه خدمات با کیفیت به رشد و ترقی دست پیدا نمی‌کنند بلکه انجام کار در زمان کمتر و یا با سرعت بیشتر نیز لازمه رشد و ترقی آنهاست. هرچه نوآوری‌های ساخت محصولات جدید و ارائه خدمات به وسیله یک سازمان با سرعت بیشتر و در زمانی کمتر از زمان مصرف شده به وسیله سازمان‌های رقیب انجام شود، امکان رقابت و پیشی گرفتن از آنها و تسخیر بازارها به وسیله آن سازمان بیشتر می‌شود. بنابراین مدیریت زمان از موضوعات مهمی است که در دنیای پر رقابت امروز باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. زمان با ارزش‌ترین منبعی است که در اختیار انسان قرار دارد زیرا منابع دیگر به شرط وجود زمان ارزش پیدا می‌کنند. بنابراین مدیران با در اختیار داشتن زمان باید تلاشی آگاهانه برای استفاده بهتر و مطلوب‌تر آن تلاش جدی کنند. نیاز به مدیریت زمان ضرورتی حتمی به شمار می‌رود همان‌طوری که در پژوهش‌های افرادی همچون هلستن (۱۹۹۱)، رادهاکریشنا (۱۹۹۰) و کلشینسکی (۲۰۰۵) این مطلب به چشم می‌خورد. از طرف دیگر، در صورتی که مدیران دارای مهارت مدیریت زمان باشند باعث ارتقای بهره‌وری در سازمان خود خواهند شد همان‌طور که پژوهش‌های افرادی مانند بزودن هات (۱۹۹۰)، الورز (۱۹۹۰) و گریفیتز (۲۰۰۳) این مطلب را تأیید می‌کند.

در پایان، لازم به یادآوری است که در دنیای امروز نقش حساس و بسیار مؤثر دانشگاه‌ها در توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه برکسی پوشیده نیست. بنابراین، با توجه به یافته مطالعه حاضر مسلماً به‌منظور استفاده بهتر از منابع سازمان و مدیریت اثربخش پیشنهاد می‌شود که برای به کار گماردن و انتصابات مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی از افرادی استفاده شود که دارای مدیریت زمان بالاتری هستند به‌علاوه، با گذاشتن دوره‌های مختلف آموزشی در جهت افزایش مدیریت زمان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی اقدام شود به ویژه در مناطقی که مدیران آنها دارای مدیریت زمان کمتری نسبت به بقیه هستند.

## منابع فارسی

- جواهری زاده، ناصر. (۱۳۸۱). ارایه الگویی جهت استفاده بهینه مدیران مقطع راهنمایی از مدیریت زمان. رساله دکتری، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.
- زالی، محمد رضا. (۱۳۷۵). مدیریت زمان. زمینه، سال ششم، شماره ۶۰، تیر ماه.
- فرنرچک، دی. (۱۳۸۱). مدیریت موفق زمان. ترجمه: ناصر جواهری زاده، تهران: انتشارات پژوهش.
- کریمی مقدم، فریده. (۱۳۷۷). بررسی رابطه مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی در بین مدیران دبیرستان‌های دولتی شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- لوتار، سی ورت. (۱۳۸۲). مدیریت زمان. ترجمه: غلام رضا خاکی، تهران: انتشارات سازمان بهره‌وری بصیر.
- مرتضوی، سید منصور. (۱۳۸۶). رابطه بین هوش هیجانی و مدیریت زمان دانشجویان کارشناسی ارشد. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مشاوره. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- مکنزی، آلک. (۱۳۷۶). دام‌های زمان، ترجمه: غلامرضا خاکی، انتشارات سازمان بهره‌وری ملی ایران.
- مکنزی، ا. (۱۳۸۴). گریز از دام زمان. ترجمه: محمود اسماعیل‌نیا. تدبیر شماره ۴۴.
- نجف بیگی، رضا. (۱۳۸۱). سازمان و مدیریت. چاپ دوم، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

## منابع انگلیسی

- Ahlvers, C. A. (1990). An examination of Time management Perceptions of Selected middle managers in Salina, Kansas. *Dissertation Abstract Ph.D.* Kansas State University.
- Bezuidenhout, E, J. C. (1990). Time management as a Precondition for effective educational management. *Dissertation Abstract M.Sc.* University of Pretoria (South Africa).
- Comeron, K. S. (2002). Effective organizational downsizing: paradoxical processes and practices. Academy of Management.
- Edwards, G. R. (2006). The relationship between uses of time management techniques and Sources of Stress among Public School superintendents in Missouri. *Dissertation Abstract Ed.D.* Saint Louis University.
- Griffiths, R. F. (2003). Time management in telework and other autonomous work environments. *Dissertation Abstract Ph.D.* Kansas State University.
- Helsten, L, A. M. (1991). Time management training Program: An intervention aimed at increasing exercise Participation and exercise adherence. *Dissertation Abstract M.Sc.* University of Alberta (Canada).
- Kleshinski, O. (2005). Exploration of time management Strategies used by Clinical Physicians. *Dissertation Abstract Ph.D.* The University Toledo.

---

**Manfredo, J. (2006).** Effective time management in ensemble rehearsals, Reston. Music Educator Journal.

**Radhakrishna, R. B. (1990).** Time management and job Performance of country extention directors. *Dissertation Abstract Ph.D.* The Pennsylvania State University.