فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره یازدهم. بهار ۱۳۹۸، صص۳۱۸-۲۶۳ Vol 2. No 11. 2019, p 263-318
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

# بررسی رابطه مولفه‌های مدیریت زمان و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز

**ندا کربنده**

**دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد. ایران**

## چکیده

بررسی رابطه عوامل مدیریت زمان و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز یکی از ارزشمندترین منابعی که در اختیار سازمان‌ها می‌باشد زمان است که در دنیای پررقابت کنونی باید مورد توجه قرار گیرد دانشگاه‌ها با در اختیار داشتن خیل عظیم نیروی فعال انسانی در صورتیکه نیروی انسانی خود را با اصول مدیریت زمان و محاسن آن آشنا نکنند بی‌نظمی آشکاری بر این سیستم حاکم خواهد شد و کارایی نیروی انسانی و سیستم کاری دچار تزلزل می‌شود و در حال حاضر یکی از مشکلات گریبانگیر دانشگاه‌ها عدم استفاده صحیح از زمان توسط کارکنان می‌باشد.

هدف این مقاله بررسی رابطه عوامل مدیریت زمان و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز است. روش تحقیق توصیفی ـ پیمایشی و از نوع همبستگی است. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این مقاله از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در ابتدا از روش کتابخانه‌ای با استفاده از کتابها و مقالات و پایان‌نامه‌ها و سپس از روش میدانی جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد می‌باشد.

در این مقاله جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و نرم‌افزار **spss** استفاده شده است. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که بین متغیرهای عوامل مدیریت زمان (اولویت بندی، هدفگذاری، برنامه‌ریزی، ارتباطات و زمانبندی) و ارتقاء کارآیی کارکنان دانشگاه شیراز یک رابطه معناداری وجود دارد و هم‌چنین رابطه‌شان مستقیم است و بین متغیر تفویض اختیار و ارتقاء کارآیی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد ولی رابطه معکوس می‌باشد و بین متغیرهای مسئولیت‌پذیری و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت زمان، ارتقای کارایی، کارکنان دانشگاه شیراز، برنامه ریزی، اولویت بندی، هدف گذاری

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**بیان مساله:**

با توجه به تحقیقات اینجانب در دانشگاه شیراز مدیران از کارایی کارکنان خود ناراضی هستند و خود مدیران نیز اصول مدیریت زمان را رعایت نمی‌کنند و کارایی کارشان پایین است و کارکنان دانشگاه شیراز با موضوع مدیریت زمان اشنایی کمی دارند و با مهارتهای ان اگاه نیستند و در کارهای خود از اصول مدیریت زمان استفاده نمی‌کنند و هم چنین کارایی کارکنان دانشگاه شیراز پایین می‌باشد و مدیران اموزش کافی به کارکنان در زمینه شغلی شان نمی‌دهند و کارکنان انگیزه کافی در انجام وظایفشان ندارند و کارکنان شرایط شغلی مناسب ندارند که همه این موارد کارایی کارکنان را پایین می آورد.

بی‌شک اگر از زمان به نحو شایسته‌ای استفاده نشود و کارکنان دانشگاه شیراز به ارزش واقعی آن پی نبردند، هرگز نتایجی که می‌بایست در دانشگاه شیراز محقق گردد، تحقق نمی‌یابد. اگر کارکنان دانشگاه شیراز بر زمان کنترل و تسلط نداشته باشند و نتوانند با برنامه‌ریزی صحیح و تعیین اولویتها و کارهای ضروری و اختصاص وقت متناسب با اهمیت و ضرورت کار، وظیفه‌ی خود را تنظیم نمایند هرگز به موفقیت نخواهند رسید و با توجه به اینکه زمان یک عقیده و ایده ی کلی است باید به طور جدی به وسیله تحقیقات کاربردی مورد توجه قرار داده شود. ممکن است در شرایطی استفاده نکردن از مدیریت زمان توجیه پذیر باشد اما مزایای استفاده موفق از مدیریت‌زمان هر گونه دلیل یا توجیه را رد می‌کند. مدیریت زمان کمک می‌کند که تعیین کنید کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهید مهمترین هستند. این عمل به شما این امکان را می‌دهد که فعالیتها را اولویت‌بندی کنید و فعالیتها غیرضروری را حذف کنید. همچنین مدیریت زمان به شما کمک می‌کند که از طریق حذف مزاحمتها و فعالیتهای غیرضروری مدت زمانی که واقعاً کار می‌کنید را افزایش دهید و یا به عبارتی کارایی خود را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایتبخش مدیریت زمان ارتقاء کارایی است. افزایش سطح کارایی موجب بهبود سلامت روحی و جسمی و همچنین بهبود فعالیتها می‌شود.

**اهمیت و ضرورت تحقیق:**

اکثر ما با این شیوه قرار گذاشتن در ایران بسیار آشناییم" .کی میآیی؟ بین ۲ تا ۴ برای انجام آن کار کی خدمت شما برسم؟ در طول هفته آینده و نمونه هایی شبیه به این که هر روزه با آن سر و کار داریم. این گونه شیوه کار همه ما را دچار مشکلاتی اساسی می‌کند. گاه به کاری، برنامه‌ای و یا سفری نمیرسیم. حتی چنان در رفتارمان جا افتاده است که گاه به راحتی متوسل به سخنان کذب می‌شویم تا تأخیر خود راتوجیه کنیم. ولی حقیقت این است که وقت گرانبهاتر از طلاست. زیرا با صرف وقت می‌توان طلا بدست آورد ولی در مقابل طلا نمی‌توان وقت کسی را از آن خود کرد و بر عمر خود افزود. متأسفانه چون اکثر مردم از هدف خلقت اطلاعی ندارند، نمی‌دانند که تنها سرمایه‌ی عمرشان

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

وقت است. درک ارزش وقت مهمترین گام در راه بهبود مدیریت وقت است. قدم نخستینی که اگر درست برداشته شود آگاهی برای رسیدن به مقصد را در طول مسیر به فرد می‌دهد (اسلامی، ۱۸۱، ۱۳۸۳) همه ما، چه در منزل و چه در محیط کار، نیاز داریم وقت خود را تنظیم کنیم. ترتیب انجام کارهای روزانه تأثیر چشم‌گیری بر کمیت و کیفیت آنچه که از زندگی به دست می‌آوریم، دارد .اغلب مردم در تنظیم وقت خود موفق هستند و این موفقیت باعث می‌شود زمان کار پرباری داشته باشند و از اوقات فراغت خود لذت بیشتری ببرند هر سازمان اهداف از پیش تعیین شده‌ای دارد که تأخیر در تحقق آنها، زیانهایی در پی خواهد داشت. فرهنگ هر سازمان تأثیر بسیاری بر چگونگی استفاده کارکنان از زمان دارد (هیندل، ۲۴، ۱۳۸۱) برای درک مدیریت و اهمیت زمان باید دانست زمان به سرعت درگذر است چون در جهان عامل ثابتی که بی‌حرکت باشد وجود ندارد و همه چیز در حال حرکت است پس توجه به بعد زمان و مکان مهمترین معمای هستی محسوب می‌شود. بهره‌گیری از اکسیر زمان فلسفه هستی محسوب میشود .به گفته‌ی افلاطون حرکت با زمان و گذشت زمان همراه شده، همه چیز در حال تغییر و تحول «حرکت سرآغاز زندگی است» در این سیر و در بستر زمان است که به سرعت می‌گذرد. گفتنی است که مقید شدن به زمان و پایبندی به آن را باید از دوران آموزش ابتدایی شروع کرد. موردی که متأسفانه در جامعه ما کمتر به آن توجه می‌شود و این وقت شناسی و پایبند نبودن به زمان باعث بروز زیانهای فراوان فردی و اجتماعی می‌گردد (در بهشتی، ۴۵، ۱۳۸۷) متأسفانه بهره‌گیری مناسب از زمان در کشورهای در حال توسعه و از جمله کشور ایران به خوبی مورد توجه قرار نگرفته است. مدیریت زمان ضرورتی اجتناب ناپذیر است و می‌بایستی به صورت فرهنگ عمومی درآیند. استفاده موثر از زمان، کارکنان هر سازمان را قادر خواهد نمود تا بتوانند از زمان حداکثر استفاده را ببرند و در حداقل زمان حداکثر بهره را نصیب سازمان نمایند چیزی که ضرورت این پژوهش را بیشتر مورد توجه قرار میدهد جایگاه زمان در میان سرمایه های سازمان است. در هر سازمان با عناصر برجسته‌ای روبرو هستیم که در پیشبرد، کارآمدی و اثربخشی آن نقش ویژهای را ایفا می‌کند. یکی از این عناصر که در دهه‌های اخیر بیشتر مد نظر قرار گرفته عامل زمان است کارایی در زمان صورت می‌پذیرد و با زمان ارتقا می‌یابد و ناگریز از زمان تأثیر می‌پذیرد و در رابطه‌ی متقابل بر زمان تأثیر می‌گذارد (مهبودی، ۱۴۵، ۱۳۸۵) اکنون با توجه به اینکه در دانشگاه کمتر به مقوله‌ی زمان و تأثیر آن بر کارایی پرسنل آن توجه شده است در این تحقیق سعی شده است با بررسی عوامل مدیریت زمان و تأثیر آن بر کارایی کارکنان دانشگاه شیراز جهت اطلاع و استفاده کارکنان این مجموعه بزرگ آموزشی استفاده گردد.

## مبانی نظری مدیریت زمان:

از دیرباز علما و اندیشمندان مبحث زمان را مورد توجه قرار داده و نظرات گوناگونی در این زمینه ارائه کرده‌اند. در دین اسلام نیز اهمیت زمان و لزوم بهره‌گیری از آن مورد تأکید قرار گرفته است، چنانکه

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

امام علی(ع) می‌فرماید فرصتها مانند ابرها، گذران و در حرکتند. قدر آنها را بشناسید و قبل از اینکه ناپدید شوند، از باران رحمت و برکات حیات آفرین آنها بهره‌مند شوید (ثقفی، ۹۴، ۱۳۷۷)

مدیریت زمان راهبردی است برای استفاده‌ی بهینه از وقت و شیوه‌هایی است که با به کارگیری از آن می‌توان، شرایط کار و زندگی را بهبود بخشید (گیرینگ، ۱۰۶، ۱۹۸۰) چونگ می‌گوید: امروز جهان مشمول چیزهایی گرانبهاست، خانه، زمین، اموال و غیره، اما پرارزشترین آنهازمان است. هیچ جنگاوری بالاتر از زمان نیست و تنها اوست که فاتح نهایی است. اتلاف وقت حتی از هدردادن پول هم اسفناکتر است، زیرا شما همیشه قادر به تحصیل پول خواهید بود اما زمان هرگز باز نمی‌گردد.

دیهیمی نیز می‌گوید: امروزه استفاده‌ی مفید از وقت و زمان مهمترین مسأله در کشورهای مترقی جهان می-باشد که در کشور ما توجه چندانی به آن نمی‌شود، لذا با از دست دادن این عنصر لطمات زیادی از لحاظ، اقتصادی، اجتماعی و آموزشی و پرورشی به کشورمان وارد می‌شود (دیهیمی، ۲۵۳، ۱۳۸۳)

زمان اکسیری است کمیاب که با شتابی فزاینده می‌گذرد و هرگز باز نمی‌گردد. ولنز نویسنده، فیلسوف متفکر بزرگ فرانسوی از زبان دو تن از شخصیتهایش که یکی سوال می‌کند وآن چیست که همواره حداکثر ندامت و پشیمانی را به همراه دارد و بیش از هر چیز دیگر مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد. می‌گوید زمان. زیرا حالت مادی ندارد که بتوانیم آن را تصرف کنیم ضمن اینکه فقط زمان محدودی در اختیار ماست .زمان زیادی پیش روی خود می‌بینیم و قابل پس‌انداز هم نیست و اگر بطور مطلوب از آن استفاده نکنیم از دست، رفته به حساب می‌آید (دربهشتی، ۱۳۱، ۱۳۸۷)

## ابعاد مدیریت زمان:

### بعد نگرشی فرهنگی

نوع برخورد با زمان متأثر از ارزشهای فرهنگی خود فرد و همچنین جامعه ای است که در آن زندگی می‌کند .برای اصلاح این بعد فرد باید با ورود در فرآیند خود انتقادی تکاملی هوشیارانه با پدیده‌ها روبرو شود و سعی کند بر پایه اصول حاکم بر زندگی شخصی و کاری خود، زمان را به امور گوناگون به نحو بهینه تخصیص دهد و از این طریق بهره وری خویش و در نهایت بهره‌وری سازمان را افزایش دهد.

### بعد فنی و کاربردی

اگر بپذیریم که زمان به عنوان اصلی‌ترین سرمایه بشری نیازمند به مدیریت و اداره کردن در راستای تحقق اهداف است باید در جستجوی روشها و فنونی برآمد که با استفاده و به کارگیری آنها امکان مدیریت بهتر، زمان فراهم است (خاکی، ۵۳، ۱۳۸۹)

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**تعریف مدیریت زمان:**

ـ زمان به جایی می‌رود که بدان می‌گویید برو یا اجازه می‌دهید که به بیهودگی بگذرد و یا به دیگران اجازه می‌دهید که از زمان شما بهره گیرند. اگر ندانید وقت شما چه می‌شود، چگونه می‌توانید آن را، کنترل کنید (مکنزی، ، ۸۲، ۱۳۸۵)

ـ زمان را نه میتوان بدست آورد و نه ذخیره کرد چنین واقعیتی بشر را به طور تجربی به سوی مفهومی به نام مدیریت زمان هدایت کرده است. در طول تاریخ، با گسترش و توسعه زندگی، شخصی و کاری بشر این مفهوم ابعاد جدیدی به خود یافت (خاکی، ۴۹، ۱۳۸۹)

**پیشینه تحقیق:**

**تحقیقات پیشین در مورد مدیریت زمان**

**تحقیقات پیشین مدیریت زمان در خارج از ایران**

موت[1](۲۰۱۰، ۲۱) پژوهشی که مشکلات و مسائل مربوط به زمان را در بین مدیران و معاونان مدارس بررسی کرد، پیشنهادهایی را برای بهبود عملکرد آنها در زمینه‌ی مدیریت زمان مطرح ساخت و مهمترین عامل را برنامه‌ریزی معرفی کرد.

راجرز[2](۲۰۱۰، ۳۷) در پژوهشی که در ۱۳۰۰ مدیر به منظور سنجش مدیریت زمان آنها به عمل آورد به این نتیجه رسید که ضعف در اولویت‌بندی فعالیت‌ها در تمام مدیران مشترک بود. آنها با وجود اینکه ساعات بسیاری کار می‌کردند ولی فقط ۴۷ درصد از این فعالیت‌ها را وظایف مدیریتی تشکیل می‌داد و بیشتر زمان اختصاص به فعالیت‌های زیردستان داشت که شامل فعالیت‌های معمول و غیرمدیریتی و کم‌خطری می‌شد که آنها عادت داشتند انجام دهند. در این پژوهش با توجه به هزینه‌های فرصت از دست رفته توسط مدیران، استفاده‌ی مؤثر از زمان و تغییر رفتار در مدیران توصیه شده است.

کوپر[3](۲۰۱۰، ۴۵) در پژوهشی به دنبال تعیین استرس‌های شغلی مدیران مدارس متوسطه بود. نمونه شامل ۲۱۲ مدیر می‌شد، نتایج تحقیق نشان داد که عوامل استرس‌زا، مسائلی مانند تفویض اختیار به دیگران، بحث‌های مربوط به دانش‌آموزان و مهارت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت زمان را شامل می‌شود.

گریگس[4]و مورگان (۲۰۱۱) در یک پژوهش که از ۱۴ مدیر آموزشی به عمل آوردند از آنها خواستند میزان زمان اختصاص داده شده به فعالیت‌های مختلف را تعیین کنند. هدف این بود که آنها یاد بگیرند، آیا فعالیتی که بیشترین زمان را به خود اختصاص می‌دهد از بالاترین اولویت نیز برخوردار است؟ یافته‌های

1. Mott
2. Rogers
3. Cooper
4. Griggs, k, Morgan

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

تحقیق نشان داد که فقدان تحقیق بر وظایف مهم با نوع به کارگماری مدیران، آموزش آنان و ارزیابی از آنها در ارتباط است.

مکان (۲۰۱۱، ۷۵) به دنبال بررسی رابطه‌ی بین مهارت مدیریت زمان و عملکرد آموزشی و استرس دانشجویان دانشگاه بود. نتایج تحقیق نشان داد که مهارت مدیریت زمان یک مهارت چندبعدی است و ارتباط بالایی بین این مهارت و عملکرد تحصیلی و میزان استرس دانشجویان وجود دارد.

کیت و گیرلینگ (۲۰۱۱، ۱۱۰) پژوهشی به این شرح انجام دادند: در یک مطالعه‌ی موردی در منطقه‌ی یک آموزشی واشینگتن برای ایجاد تغییرات مثبت و بهبود مدیریت و نیز توسعه‌ی مهارت‌های برنامه‌ریزی در مدیران استفاده از یک مدل تحلیلی زمان ـ کار توصیه شد. نحوه‌ی استفاده از مدل به این شکل بود که ابتدا مدیران باید شرح فعالیت‌های روزانه‌ی خویش را مشخص می‌کردند. بعد از تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیق و مشخص ساختن زمان مناسب برای انجام هر فعالیت، آشکار شد که برای تحقق ایده‌آل‌های این مدل باید در مدیران تغییرات مطلوب ایجاد کرد.

رابینز(۲۰۱۱، ۵۲) بر اساس مطالعاتی که روی تیپ‌های شخصیتی نوع **A** و **B** انجام داده است گزارش می‌کند که استفاده کارآمد از زمان به نوع شخصیت و خوی آدمی بستگی دارد. به عبارت دیگر شخصیت مدیر(یا هر فرد دیگر) گرایش وی به استفاده از زمان را تعدیل می‌کند. مطالعات رابینز نشان می‌دهد که افراد واجد شخصیتی **A** گرایش بیشتری به اعمال مدیریت زمان دارند.

انسان نوع **A** گرایش بیشتری به اعمال مدیریت زمان دارند.

انسان نوع **A**، شخص کاملاً رقابتی، پرمشغله و بسیار مصر در انجام کار است، احتمالاً پرخاشگر، عجول و بسیار وظیفه‌شناس می‌باشد. چنین افرادی دارای تمایلات و خواسته‌های زیادی است که او می‌خواهد که هر چه سریعتر و بیشتر آنها را بدست آورد.

انسان نوع **B**، بر خلاف نوع **A** چندان رقابتی نمی‌باشند، مشغله کاری زیادی ندارند و میزان اصرار او برای انجام کار کمتر می‌باشد. این چنین اشخاصی احساس تضاد کمتری با دیگران و زمان می‌کنند و نگرش متعادل و آرام به زندگی دارند.

زیگلر[2](۲۰۱۱، ۸۱) بر اساس مطالعاتش اظهار می‌دارد که برای متوقف کردن عوامل اتلاف وقت و بهره‌وری، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و توجه به نتایج هر پروژه و گذراندن حداقل زمان، برای انجام فعالیت‌های کم‌اهمیت مهمترین عامل به حساب می‌آید.

ترومن و هارتلی[3](۲۰۱۲، ۸۷) به دنبال بررسی و مقایسه مهارت مدیریت زمان در بین دانشجویان سال اول دانشگاه بودند. گروه مورد تحقیق از نظر میزان سن به سه گروه تقسیم شدند: زیر ۲۱ سال، بین ۲۱ تا ۲۵

1. Robbins
2. Zieglert
3. Trueman, M,Hartly

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

سال و بالای ۲۵ سال. یافته‌ها نشان داد که دانشجویان دختر و دانشجویان مسن‌تر دارای مهارت مدیریت زمان بالاتری هستند. آنها مهارت مدیریت زمان را یک مهارت چندبعدی می‌دانند.

هافمن[1](۲۰۱۲، ۳۲) بیان می‌کند تأثیر متقابل تکنولوژی آموزشی و مدیریت زمان به طور انکارناپذیر می‌تواند سبب بهبودی مهارت‌های حرفه‌ای معلمان شود. کاربرد تکنولوژی آموزشی در کلاس به نحو مؤثر سبب بهبودی بهره‌گیری از وقت می‌شود و معلمان را یاری می‌کند تا با سرعت بیشتر به سمت مقاصد مورد نظر پیش روند.

کوچ[2](۲۰۱۲، ۲۱۴) در نتیجه‌گیری از پژوهشی که بر اساس قانون ۲۰/ ۸۰ پارتو انجام داده بیان می‌کند که طرحهای مدیریت زمان نمی‌توانند ۲۰ درصد از امور مهم زندگی را تعیین کنند، بلکه در واقع شما تعیین می‌کنید وقت مفیدتان را در کدام بخش می‌خواهید مصرف کنید. این مسأله در مورد مدیران بسیار صادق‌تر است، چرا که آنها باید راز کسب بیشترین مقدار با صرف مقدار کم را فرا گیرند و این راز در قانون پارتو (۲۰/ ۸۰) نهفته است.

پژوهش انجام شده توسط (پاترسون و همکاران، ۲۰۰۱، ۱۲۱) تحت عنوان کنترل زمان و مهارت بر فعالیت‌های گسترده به این نکته اشاره دارد که فعالیت‌های گسترده و پیچیده در مدیریت سازمان‌های بزرگ، امروزه توسط دو عامل اصلی کنترل شده که عبارتند از: کوچک‌سازی و مدل‌سازی فعالیت‌های سازمانی و استفاده بهینه از وقت توسط مهارتی به نام مدیریت زمان، اما از آنجا که مدیریت زمان یک مهارت چندوجهی است، اولویت‌بندی به سادگی می‌تواند شبکه‌ای از تقدم‌ها را جهت استفاده بهینه فراهم آورد.

گلن هویل(۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان "مدیریت زمان کارآمد" در دانشگاه‌های کشور انگلستان انجام داد. که هدف اصلی این محقق از این تحقیق توسعه مدلهای مهارتهای مدیریت زمان بوده است. برای اجرای این پژوهش بعد از مطالعات مقدماتی پرسشنامه این تحقیق به منظور جمع‌آوری داده‌های اولیه طراحی شده و برای پیش‌آزمون میان تعدادی از افراد جامعه آماری به طور تصادفی توزیع شده. بر اساس نتایج بدست آمده این تحقیق افزایش تمرکز افراد بر مدیریت زمان و آشنایی با تکنیکهای موثر مدیریت زمان می‌تواند به افزایش کارایی دانشجویان در دانشگاه‌های این کشور کمک شایان و فراوانی کند.

ایزاوا[3](۲۰۱۲، ۶۳) تشریح می‌کند که در یادگیری درس مهارت تسلط بر وقت از امور اساسی است، دانش‌آموزان باید بیاموزند که چگونه مطالب درسی را در مدت زمانی نسبتاً معین فرا گیرند آنها مجبورند در آزمون‌هایی شرکت کنند که در آن محدودیت زمان وجود دارد. بنابراین مدیریت در وقت باید در آموزش و یادگیری مطالب درسی نیز مدنظر قرار گرفته شود.

1. Hoffman
2. Koch
3. Isawa

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

کافمن(۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان ارتقای درجه شغلی می‌گوید: شش راهنمایی برای افزایش موقعیت و امکان ارتقای شغلی در دانشگاه وجود دارد که عبارتند از: ۱) بار زیاد بر دوش خود نگیرید و بر دوش دیگران نیز نگذارید ۲) کمرو و خجالتی نباشید ۳) توجه خود را مغشوش نکنید ۴) توانایی «نه گفتن» صادقانه را در خود پرورش دهید ۵) خود را ماورای فعالیت‌ها به حساب نیاورید ۶) از کنار افکار و رویدادهای نو به سادگی نگذرید. ۱ تا ۴ مورد اول راهنمایی‌ها را از جمله مهارت‌هایی می‌داند که در حیطه مدیریت زمان قرار می‌گیرد.

پانبورگ[۲](۲۰۱۲، ۶۷) کار خود با عنوان "بررسی تأثیر مهارتهای مدیریت زمان" دریافت که: در دنیای امروز تنها داشتن سرمایه و دانش برای موفقیت در کار کافی نمی‌باشد. یکی از عوامل موثر برای کسب موفقیت، استفاده صحیح از زمان است که آن را مدیریت زمان می‌نامند. هدف این مطالعه بررسی مهارت‌های مدیریت زمان در مدیران دانشگاه در کانادا می‌باشد. روش بررسی: این مطالعه به روش زمینه-یابی در سال ۲۰۰۴ بین ۱۷۲ نفر از مدیران واحدهای مختلف دانشگاه‌های کانادا انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌ای شامل ۱۲ پرسش بود که پس از یک مطالعه مقدماتی ۱۵ روزه اعتباریابی شد. داده‌های جمع‌آوری شده به وسیله نرم‌افزار **spss13** تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها: در این مطالعه نشان داده شد که مهارت مدیریت زمان در ۴. ۱۵ درصد مدیران در سطح بسیار خوب؛ و در مدیران زن بیشتر از مدیران مرد می‌باشد. این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار بود. **(p<0. 05)** از لحاظ واحدهای مختلف دانشگاه؛ مهارت‌های مدیریت زمان در مدیران سناد پشتیبانی از سایر مدیران بیشتر بود. **(p<0. 05)** همچنین رابطه از لحاظ آماری مثبت و معنی‌دار بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان مدیران وجود داشت. نتیجه‌گیری: آموزش دوره‌های مدیریتی و بالاخص مدیریت زمان باری مدیران ضرورت دارد. زنان مدیر در میزان مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان نسبت به مردان برتری دارند، پیشنهاد می‌شود که زنان نیز مانند مردان در جایگاه مدیریتی مناسب قرار گیرند، و از نیروی آنان به نحو مطلوب استفاده شود.

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۳ انجام شد (هوگ[۳]و همکاران، ۲۰۱۳، ۱۴) مشخص گردید که افرادی که زمان خود را به خوبی مدیریت و بخوبی خود را درک می‌کنند بیشتر احساس مؤثر بودن کرده و کمتر احساس استرس می‌کنند. همچنین اگر هدف از بکار بردن استراتژی‌های مدیریت زمان، توسعه و بهبود عملکردها و کاهش ناتوانی‌ها باشد، مردم باید یاد بگیرند که چگونه هدف را در فعالیت‌هایشان شناسایی و سپس زمانشان را برنامه‌ریزی کنند

1. Coffman
2. Panboorg
3. Hugh

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

## تحقیقات پیشین مدیریت زمان در ایران

نجف لوی ترکمانی، محمد (۱۳۷۱، ۲۳۰) تحقیقی در زمینه رابطه آگاهی کارکنان از اهداف موسسه و تأثیر آن بر روی کارآیی آنان در موسسات دارویی در دانشگاه تهران انجام داده که این تحقیق در سه شرکت عمده دارویی (شرکت سهامی داروپخش، شرکت تولی دارو، و شرکت داروسازی جابر بن حیان) انجام گرفته است. اطلاعات لازم از طریق مصاحبه با مدیران و کارکنان و پرسشنامه حاصل گردیده است. فرضیه اهم در این تحقیق عبارت بود از " با روشن بودن اهداف سازمان برای کارکنان کارآیی آنان بالا می‌رود" این فرضیه با استفاده از روشهای آماری در بوته آزمایش قرار گرفت و با استفاد از توزیع "کای دو $(x_2)$ " در سطح ۹۰ مورد قبول واقع گردید.

سلحشور، عبدالحسین(۱۳۷۴، ۱۷) پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل موثر در کارایی مدیریت مدرسه از نظر مدیران و دبیران دبیرستانهای شهر اصفهان در دانشگاه شهید بهشتی انجام داده که حاضر به منظور «بررسی عوامل موثر در کارآیی مدیرت مدرسه از نظر مدیران و دبیران شهر اصفهان» از جهت کارایی در ۹ عامل انجام شد. این پژوهش با هدف آزمون یک فرضیه کلی شامل «بین نظرات مدیران و دبیران در مورد عوامل موثر در کارایی مدیریت مدرسه تفاوت اساسی وجود دارد» و با اهداف «بررسی نظرات مدیران و دبیران در زمینه نقش هر یک از عوامل ۹ گانه (برنامه‌ریزی ـ سازماندهی ـ کنترل ـ ارزشیابی ـ ویژگیهای فردی مدیر ـ روابط انسانی و مناسبات اجتماعی ـ توجه به آموزش و یادگیری دانش‌آموزان ـ امکانات و تسهیلات و تکنولوژی آموزشی ـ هدایت و رهبری) در افزایش کارآیی مدیریت مدرسه، اجرا شد. جامعه آماری پژوهش مدیران و دبیران دبیرستانهای شهر اصفهان بود. کل جامعه مدیران (۹۰ نفر) و ۱۰ درصد از دبیران ۲۰۵ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی انتخاب گردیدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه بسته پاسخ که حاول ۴۵ سوال و بر اساس عاملهای ۹ گانه تنظیم شده بود استفاده گردید. روشهای آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد استفاده قرار گرفت. در سطح توصیفی از میانگین، واریانس، انحراف استاندار، خطای استاندارد، مینیمم، ماکزیمم ضریب تغییرات و مجموع نمرات و در سطح استنباطی از روش برآورد فاصله‌ای نمرات دبیران در سطح ۹۵ درصد و مقایسه آن با میانگین نمرات مدیران استفاده گردید. پس از اجرا و انجام عملیات پژوهش نتایج به شرح زیر بدست آمد:

الف: نتایج پژوهش تأیید نمود که عوامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل ارزشیابی، ویژگیهای فردی مدیر، روابط انسانی و مناسبات اجتماعی، آموزش و یادگیری دانش‌آموزان، امکانات و تسهیلات و تکنولوژی آموزشی، هدایت و رهبری در افزایش کارآیی مدیریت مدرسه موثرند. (عوامل در فصل چهارم ارائه شده است).

ب: با توجه به نتایج بدست آمده مشخص شده که بین نظرات مدیران و دبیران در مورد عامل موثر در کارآیی (عوامل ۹گانه) مدیریت مدرسه تفاوت اساسی وجود دارد. در ۸ عامل برتری از آن مدیران و تنها

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

در یک عامل(توجه به آموزش و یادگیری دانش‌آموزان) این برتری مشاهده نشد و بدین ترتیب فرضیه پژوهش تأیید شد.

کرمی مقدم (۱۳۷۷، ۷۰) پژوهشی به منظور بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان انجام داد. به عبارت دیگر وی می‌خواست روشن سازد که آیا اعمال مدیریت زمان در زندگی شخصی با بکارگیری مهارت مدیریت زمان در سازمان و محل کار ارتباط دارد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین دو متغیر فوق‌الذکر رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

رجبی (۱۳۷۹، ۲۲۵) در پژوهش خود بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و رضایت شغلی دبیران نشان داد که بین این دو متغیر رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد. همچنین از بین ابعاد ششگانه‌ی مهارت سازمانی مدیریت زمان (مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات، مدیریت برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها و تفویض اختیار) و رضایت شغلی دبیران رابطه‌ی معنی‌دار وجود دارد و بین هدف‌گذاری و رضایت شغلی دبیران رابطه‌ی معنی‌دار وجود ندارد.

در تحقیقی که زارعی (۱۳۷۹، ۱۱) بر روی ۱۲۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه انجام داد به این نتیجه رسید که بین مهارت‌های مدیریت زمان مدیران و اثربخشی سازمانی آنها رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

سلیمان‌پور (۱۳۸۰، ۸۴) در پژوهش خود به منظور بررسی رابطه‌ی بین مهارت فردی و سازمانی مدیریت زمان تحقیقی انجام داد. نتایج نشان داد که بین مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی آن دارای همبستگی می‌باشد. همبستگی بدست آمده نشان می‌دهد که بین مهارت فردی و مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه مثبت وجود دارد و افزایش در نمرات مهارت فردی مدیریت زمان با افزایش نمرات مهارت سازمانی آن همراه است.

کشاورز (۱۳۸۰، ۳۷) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه‌ی مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی در بین مدیران آموزشگاهی» نتایج زیر را بدست آورد:

۱ـ بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی رابطه‌ی معکوس و معنی‌داری وجود داشته است.

۲ـ بین چهار بعد از ابعاد ششگانه‌ی مهارت سازمانی مدیریت زمان(هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، تفویض اختیار و مدیریت ارتباطات) و استرس شغلی مدیران رابطه‌ی معکوس و معنی‌دار در سطح ۰/۰۰۱ و بین دو بعد دیگر مهارت سازمانی مدیریت زمان (برنامه‌ریزی عملیاتی و مدیریت جلسات) و استرس شغلی مدیران رابطه‌ی معکوس و معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ وجود داشت.

۳ـ میانگین نمرات مدیران مرد مهارت سازمانی مدیریت زمان نسبت به مدیران زن بالاتر بود اما میانگین نمرات مدیران زن در زمینه‌ی استرس شغلی نسبت به مدیران مرد بالاتر بوده است.

۴ـ بین مدیران متخصص و غیرمتخصص و همچنین مجرب و غیرمجرب در زمینه‌ی مهارت انسانی مدیریت زمان تفاوت معنی‌داری مشاهده نگردید.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

مشایخ‌پور (۱۳۸۳، ۵۱) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه‌ی مهارت سازمانی مدیریت زمان با میزان بهره‌وری مدیران» مشخص کرد که بین دو متغیر رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

در ادامه نشان داد که بین مردان و زنان از لحاظ داشتن بهره‌وری، همچنین میزان مدیریت زمان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. یعنی مردان و زنان از لحاظ رعایت مدیریت زمان همچنین داشتن بهره‌وری با هم تفاوت نداشتند. همچنین بین افراد مجرد و متأهل از لحاظ مدیریت زمان تفاوت وجود دارد. همچنین بین مقاطع مختلف از لحاظ رعایت مدیریت زمان و همچنین بهره‌وری تفاوتی ندارند.

مهبودی (۱۳۸۵، ۸۳) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه‌ی بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثربخشی سازمان مدیران نشان داد که در مقطع متوسطه رابطه‌ی معنی‌داری بین دو متغیر فوق‌الذکر وجود ندارد.

بتویی، علی(۱۳۸۸، ۱۵) در تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر مدیریت زمان بر موفقیت‌های اجرایی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند از نظر کارکنان انجام داده است. در این پژوهش تأثیر مدیریت زمان بر موفقیت‌های اجرایی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند از نظر کارکنان بررسی شده است. این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی زمینه‌یابی می‌باشد. جامعه آماری شامل ۸۵ نفر از کارکنان تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند بوده است. بر اساس جدول مورگان حجم نمونه این پژوهش به تعداد ۷۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است، در وهله اول بین ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها به طور آزمایشی اجرا شد و در وهله آخر تعداد ۷۰ پرسشنامه میان آنان توزیع شد. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بوده است که پایایی آن عدد ۹۰۹ /۰ است. تحلیل داده‌ها از طریق آزمون **T** تک متغیره بوده است. نتایج به دست آمده به شرح زیر است. مدیریت زمان بر موفقیت‌های اجرایی مدیران در بعد برنامه‌ریزی تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت‌های اجرایی مدیران در بعد خلاقیت تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت‌های اجرایی مدیران در بعد سازمان-دهی تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت‌های اجرایی مدیران در بعد روابط انسانی تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت‌های اجرایی مدیران در بعد هماهنگی تأثیر معناداری ندارد. مدیریت زمان‌بر موفقیت‌های اجرایی مدیران در بعد ارزشیابی تأثیر معناداری ندارد.

## مواد و روش تحقیق:

روش‌هایی که برای بدست آوردن داده ها در این تحقیق استفاده شده عبارتند از :روش کتابخانه‌ای با استفاده از کتابها و مقالات و پایان نامه‌ها و همچنین روش میدانی جهت جمع آوری داده‌ها بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان رسمی دانشگاه شیراز می‌باشد که رسماً هر کدام مسئولیت انجام فعالیتی را در مجموعه دانشگاه شیراز بر عهده دارند که ۱۰۰۰ نفر می‌باشند .در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی سهمیه‌ای استفاده شده و جامعه به طبقات شغلی تقسیم شده است. تعداد اعضای

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

جامعه در این پژوهش ۱۰۰۰ نفر است که با توجه به جدول مورگان تعداد اعضای نمونه ۲۷۸نفر می‌باشد.

## روایی مقاله:

برای مشخص نمودن روایی پرسشنامه آن را به مدیران ارشد و استادان ارائه کردیم و روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفت یعنی پرسشنامه می‌تواند چیزی را که قصد سنجیدن آن را دارد به درستی بسنجد. نظرات اصلاحی و پیشنهادات استاد راهنما نیز در تأیید روایی پرسشنامه مفید واقع گردید.

## ضریب الفای کرونباخ:

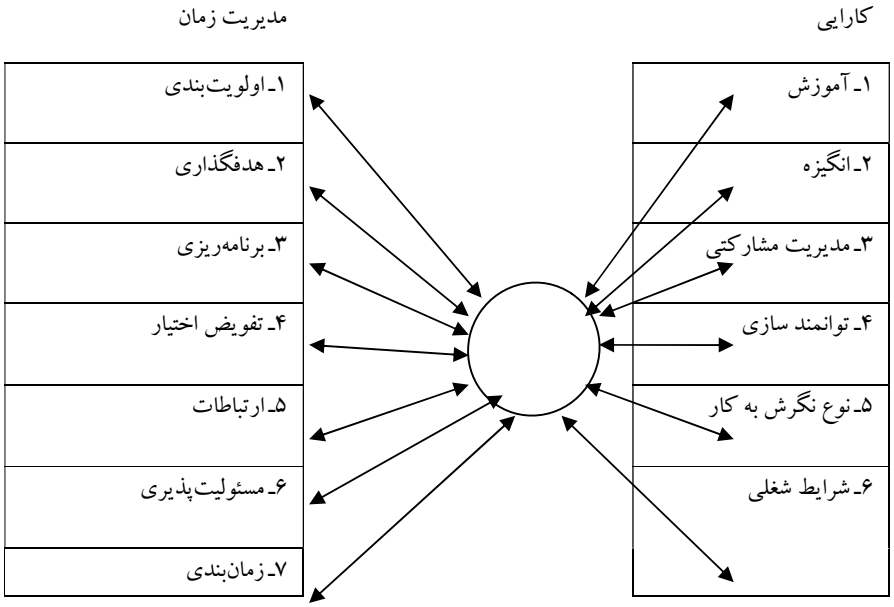
با توجه به اینکه پرسشنامه تحقیق حاضر استاندار بوده مجدداً ضریب پایایی بررسی گردید. آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار **spss** (یکی از نرم‌افزارهای متداول برای تعیین ضریب پایایی) محاسبه شد مقدار ضریب آلفا برای پرسشنامه اول ۸۳۳/ ۰ است و مقدار ضریب آلفا برای پرسشنامه دوم ۸۵۱/ ۰ است.

| | آلفای کرونباخ |
|---|---|
| پرسشنامه اول | ۰ /۸۳۳ |
| پرسشنامه دوم | ۰ /۸۵۱ |

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**مدل مفهومی تحقیق:**

منبع: نظرمدیران ارشد و
استادان و مشاوران




**مولفه‌های مدیریت زمان:**

عبارتند از ۱ـ متغیر اولویت‌بندی ۲ـ متغیر هدف‌گذاری ۳ـ متغیر برنامه‌ریزی ۴ـ متغیر تفویض اختیار ۵ـ متغیر ارتباطات ۶ـ متغیر مسئولیت‌پذیری ۷ـ متغیر زمان‌بندی

مولفه‌های کارایی: عبارتند از:

۱ـ متغیر آموزش ۲ـ متغیر انگیزه ۳ـ متغیر مدیریت مشارکتی ۴ـ متغیر توانمندسازی ۵ـ متغیر نوع نگرش به کار ۶ـ متغیر شرایط شغلی

مدیریت زمان یعنی استفاده بهینه از منبع زمان که یکی از منابع محدود و در دسترس هر فرد می‌باشد که بر خلاف منابع دیگر به میزان مشخصی در اختیار فرد گذاشته شده و امکان انتقال آن از فردی به فرد دیگر وجود ندارد. (افجه، ۱۳۷۶، ۴۴)

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

آلکن لیکن ترجمه فارسی (۱۹۹۴) هدفگذاری و برنامه‌ریزی و توجه به نظم و ترتیب واولویت‌بندی امور و تعیین وقت قبلی برای هر کار و بازنگری امور و رعایت تعادل و تنوع در کارها به منظور کسب موفقیت در مدیریت زمان لازم می‌دارد.

**اولویت‌بندی:**

منظور از اولویت‌بندی تنظیم اهداف و فعالیتها بر حسب اهمیت و ارجحیتی است که یک فعالیت در مقابل سایر فعالیتها و اهداف به منظور دستیابی به اهداف روزانه و هفتگی و ماهانه دارد (مکنزی ترجمه خاکی) یا به عبارت دیگر فرآیند ارزش‌گذاری بین فعالیتها، به طوری که فعالیتهای اصلی و فرعی مشخص باشد.

**هدفگذاری:**

هدف نتیجه مطلوبی است که رفتار سازمانی در جهت آن هدایت می‌شود و مدیریت وسیله‌ی نیل به هدف است. پس عنصر هدف در مدیریت هر فعالیتی اهمیت دارد. و مدیریت بدون هدف بی‌معناست (علاقه‌بند، ۷۵، ۷۳) به عبارت دیگر هدفگذاری میزان کارایی و اثربخشی سازمان را معین می‌کند.

**برنامه‌ریزی:**

در برنامه‌ریزی اهداف جزئی به صورت برنامه عملیات درمی‌آید و طریق رسیدن به اهداف به صورت جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه‌ریزی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها دانست (الوانی، ۷۵، ۱۸۲)

**تفویض اختیار:**

تفویض اختیار در سازمان واگذاری اختیار از مافوق به مادون است (دسلر، گری، مدنی، ۱۳۶۶).

**ارتباطات:**

ارتباط انتقال معانی میان اشخاص و گروه‌هاست. فعالیت و همکاری در محیط سازمانی مستلزم روابط انسانی توأم با اعتماد متقابل میان مدیر و کارکنان است و روابط انسانی در پرتو ارتباط پدید می‌آید (علاقه‌بند، ۷۸، ۳۷)

در این پژوهش منظور مهارت مدیریت و کنترل زمان در ارتباط با برقراری هر نوع ارتباط (نوشتاری، گفتاری و شنیداری و تلفن زدن و غیره) با دیگران اعم از کارکنان و ارباب‌رجوع و رؤسا و غیره می‌باشد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**مسئولیت‌پذیری اجتماعی:**

عبارت است از میزان پاسخگویی و ارضاء توقعات گروههای ذینفع خارجی اعم از مراجعین و مشتریان با حفظ منافع گروههای ذینفع داخلی اعم از مالکان و سازمان و سهامداران سازمان و یا کارکنان.

**زمان‌بندی:**

فرآیند لازم برای حصول اطمینان از خاتمه به موقع یک پروژه می‌باشد. و فرآیند تعریف ارتباط فعالیت‌ها و مدت زمان فعالیتها و تهیه برنامه زمانی و کنترل زمان‌بندی آن‌هاست. مدیریت زمان به شما کمک می‌کند که از طریق حذف مزاحمت‌ها و فعالیتهای غیرضروری مدت زمانی را که واقعاً کار می‌کنید را افزایش دهید یا به عبارتی کارایی خود را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایت‌بخش مدیریت زمان ارتقاء کارایی در زندگی کاری و زندگی اجتماعی است.

افزایش سطح کارایی موجب بهبود سلامت روحی و جسمی و هم‌چنین بهبود فعالیت‌ها می‌شود. یک هدف مشترک برای کلیه مدیران کارایی عملیات برنامه‌ریزی در مدیریت زمان است. سیستم تدوین شده بدون کارایی ارزش وجودی ندارد و محکوم به فناست.

**تعریف کارایی:**

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است. سطح افزایش کارایی مستقیماً به دست مدیران سپرده شده است. افزایش کارایی موجب ارتقاء بهره‌وری و کمک موثر در نیل به اهداف سازمانی خواهد شد.

کارایی تلاش برای بهبود و استفاده موثر از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و موسسات خدماتی است.

**آموزش:**

تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد.

آموزش عبارت است از فرآیند تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود.

**انگیزش:**

عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاص ترغیب می‌کند. برخی از صاحبنظران انگیزه را همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار راغب می‌سازد (هرسی، بلانچارد، ۱۹۸۵، ۱۵)

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**مدیریت مشارکتی:**

مدیریت مشارکتی یک نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین مدیریت ارشد و کارکنان است که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تلاش می‌کند. به بیان دیگر مدیریت مشارکتی، مشارکت افراد مناسب برای انجام کار مناسب است.

**توانمندسازی:**

توانایی: توانایی یعنی توان فرد در انجام کارهایی که در یک پست سازمانی باید انجام شود (رابینز، ۱۳۷۸). مدیر در ارزیابی عملکرد کارکنان باید بپرسد که آیا کارمند دانش و مهارتهای لازم برای اتمام موفقیت‌آمیز کار را دارد؟ اگر کسی دچار مشکل فقدان توان لازم باشد راه‌حل را باید در کارآموزی ویژه، نوع سرپرستی و نظارت، دوره‌های آموزشی یا به کارگیری در مسئولیت یا وظیفه خاصی جستجو کرد (رضائیان، ۱۳۸۲، ۹۲)

**نوع نگرش به کار:**

احساس خرسندی نسبت به شغل و علاقه‌مندی به شغل و هم‌چنین احساس امنیت شغلی در نوع نگرش نسبت به کار موثرند.

**شرایط شغلی:**

به محیط‌های کاری ایمن و بهداشتی و پرداخت منصفانه و کافی و ارتبا صمیمانه کارکنان با یکدیگر در داخل سازمان بستگی دارد.

**ابزار گردآوری اطلاعات:**

جهت گردآوری اطلاعات در این مقاله از ابزار پرسشنامه و از آمار استفاده شده است و از طیف لیکرت استفاده شده.

در این مقاله دو پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات استفاده شده است.

پرسشنامه شماره ۱ شامل ۲۵ سوال است در رابطه با عوامل مدیریت زمان می‌باشد که شامل ۷ متغیر است که عبارتند از:

۱ـ متغیر اولویت‌بندی ۲ـ متغیر هدف‌گذاری ۳ـ متغیر برنامه‌ریزی ۴ـ متغیر تفویض اختیار ۵ـ متغیر ارتباطات ۶ـ متغیر مسئولیت‌پذیری ۷ـ متغیر زمان‌بندی

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**پرسشنامه شماره ۲:**

پرسشنامه شماره ۲ که متغیرهای کارایی را می‌سنجد شامل ۶ متغیر می‌باشد که عبارتند از:

۱ـ متغیر آموزش ۲ـ متغیر انگیزه ۳ـ متغیر مدیریت مشارکتی ۴ـ متغیر توانمندسازی ۵ـ متغیر نوع نگرش به کار ۶ـ متغیر شرایط شغلی

**فرضیات تحقیق:**

**جدول فراوانی**

**(تحصیلات)**

| | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---|---|---|---|
| دیپلم و فوق دیپلم | ۶۲ | **22/1** | **22/1** |
| لیسانس | ۸۱ | **28/9** | **51/1** |
| فوق لیسانس | ۱۰۶ | **37/2** | **88/9** |
| دکترا | ۳۱ | **11/1** | ۱۰۰ |
| مجموع | ۲۸۰ | ۱۰۰ | |

**جدول فراوانی**

**سن**

| | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---|---|---|---|
| ۳۰ تا ۲۰ سال | ۱۹ | **6/8** | **6/8** |
| ۴۰ تا ۳۰ سال | ۱۴۷ | **52/5** | **59/3** |
| ۵۰ تا ۴۰ سال | ۸۶ | **30/7** | **90** |
| بیشتر از ۵۰ سال | ۲۸ | **10** | ۱۰۰ |
| مجموع | ۲۸۰ | ۱۰۰ | |

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**جدول فراوانی**

**سابقه**

| | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---|---|---|---|
| **5** تا **1** سال | **36** | **12/9** | **12/9** |
| ۱۰تا ۵ سال | **83** | **29/6** | **42/5** |
| ۲۰ تا ۱۰ سال | **96** | **34/3** | **76/8** |
| بیشتر از ۲۰ سال | **65** | **23/2** | ۱۰۰ |
| مجموع | ۲۸۰ | ۱۰۰ | |

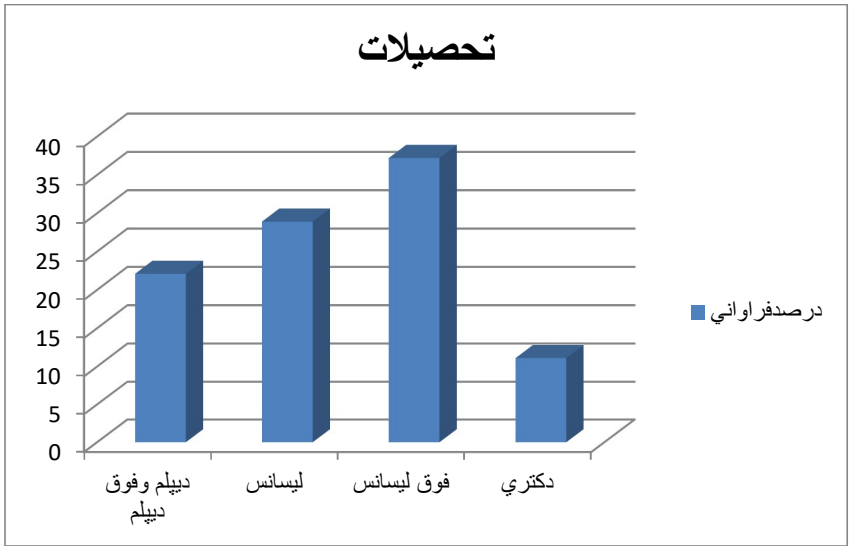
**جدول فراوانی**

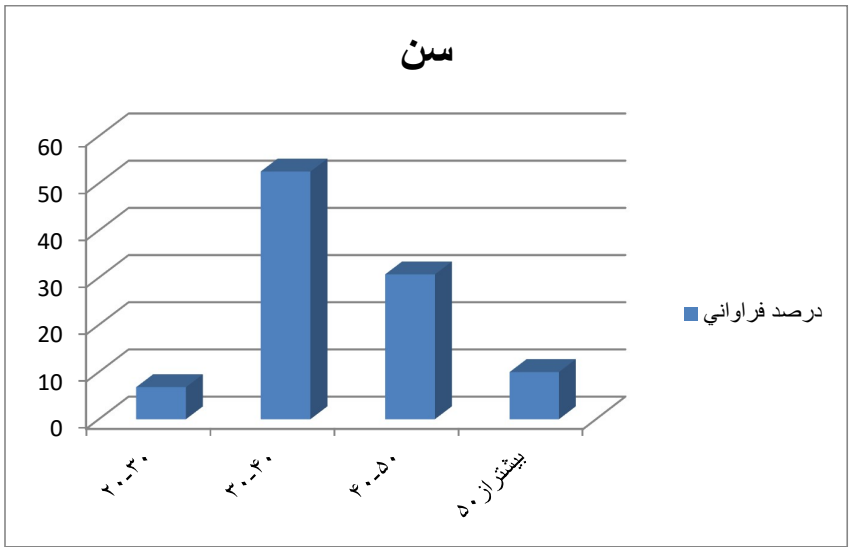
**جنسیت**

| | فراوانی | درصد فراوانی | درصد فراوانی تجمعی |
|---|---|---|---|
| مرد | ۱۵۸ | **56/4** | **56/4** |
| زن | ۱۲۲ | **43/6** | **100** |
| مجموع | ۲۸۰ | **100** | |

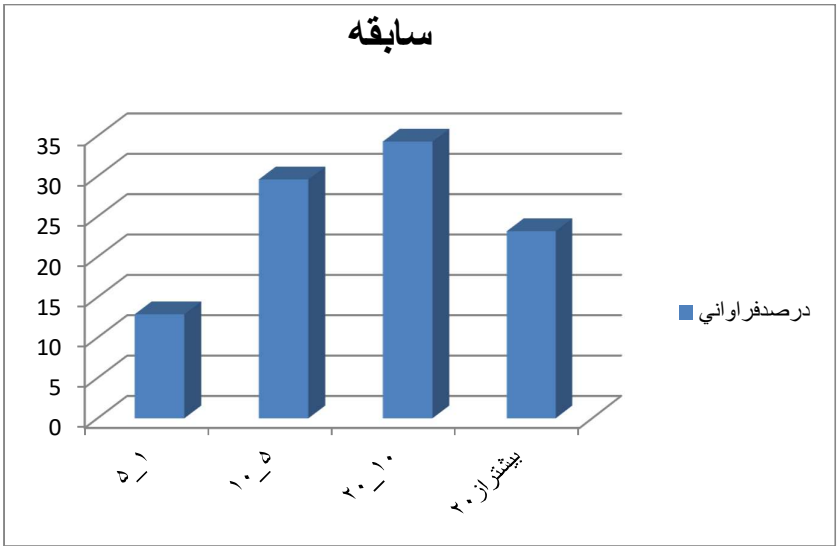
.

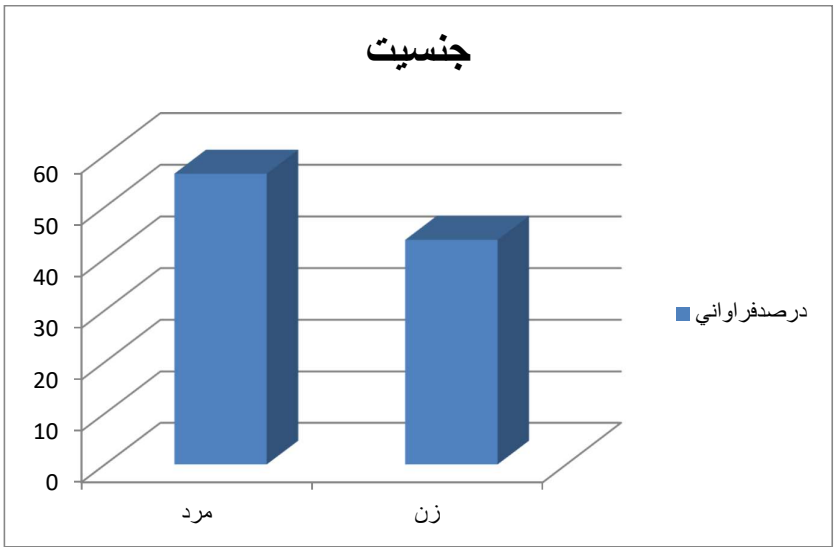
[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]



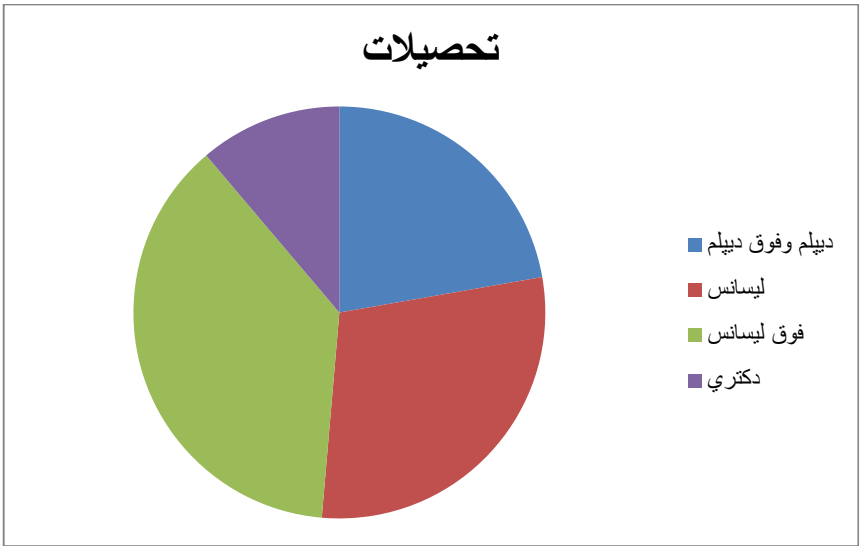



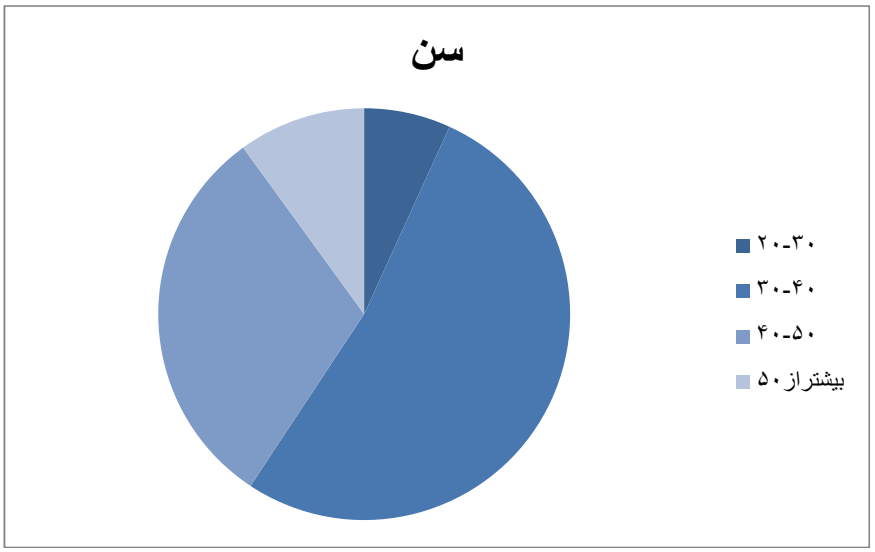

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]



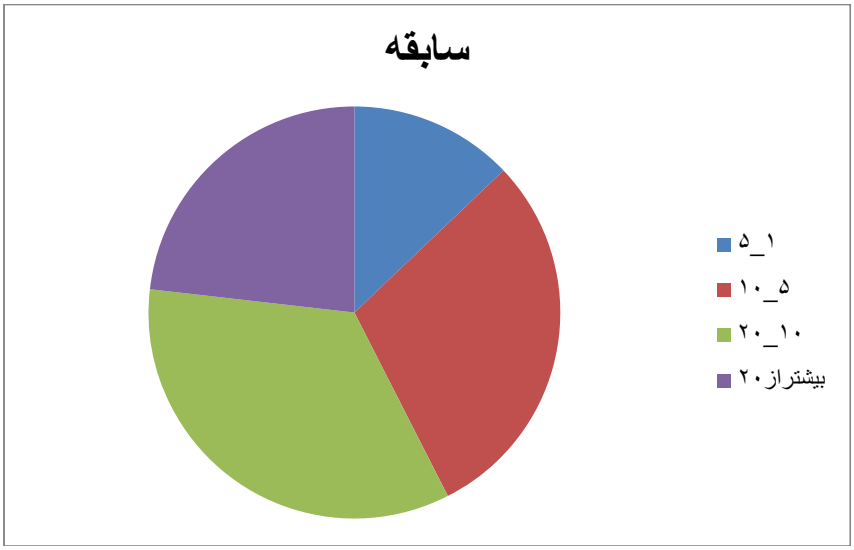



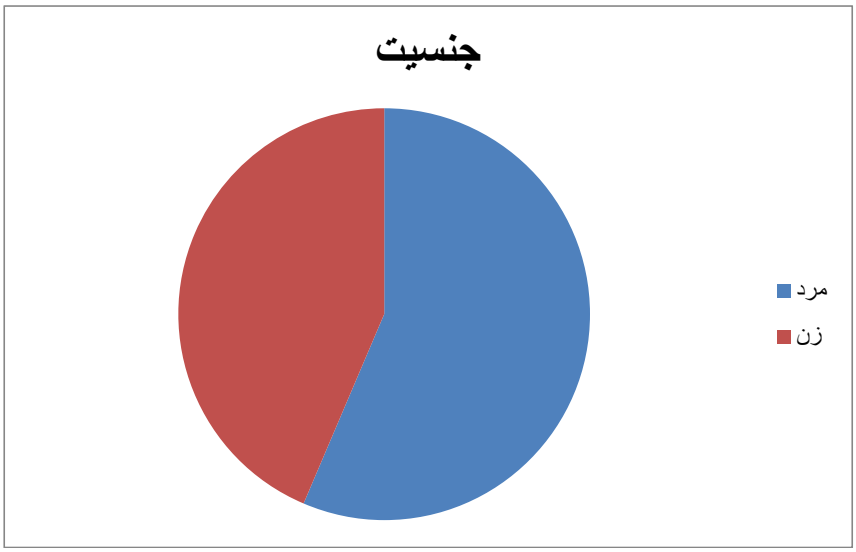

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]




[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]




[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**٤ـ۱ـ تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها:**

**فرضیه‌های اصلی:**

**فرضیه ۱:**

**اولویت‌بندی و ارتقاء کارایی:**

$\mathbf{H_0}$: رابطه معنی‌داری بین اولویت‌بندی و ارتقاء کارایی وجود ندارد.

$\mathbf{H_1}$: رابطه معنی‌داری بین اولویت‌بندی و ارتقاء کارایی وجود دارد.

در هر آزمون آماری وقتی $\mathbf{P}$ یا سطح معنی‌داری کوچکتر از $\boldsymbol{\alpha}$ شود $(\boldsymbol{P < \alpha})$ فرض صفر را رد می‌کنیم و وقتی $(\mathbf{P > \alpha})$ باشد دلیلی برای رد فرض صفر نداریم.

با توجه به جدول ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر اولویت‌بندی و ارتقاء کارایی برابر با $\mathbf{0/431+}$ می‌باشد که رابطه مستقیم است و سطح معناداری بین دو متغیر برابر با $\mathbf{0/005}$ است و چون $\boldsymbol{\alpha = 0/05}$ است $\boldsymbol{P < 0/05}$ و برابر با $\mathbf{0/005}$ می‌باشد پس می‌توان گفت که رابطه معناداری بین اولویت‌بندی و ارتقاء کارایی وجود دارد (فرض صفر رد می‌شود).

| ارتقاء کارایی / اولویت‌بندی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | + ۴۳۱ |
| سطح معناداری | **0/005** |
| تعداد | ۲۸۰ |

**فرضیه ۲:**

**هدفگذاری و ارتقاء کارایی:**

$\mathbf{H_0}$: بین هدفگذاری و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

$\mathbf{H_1}$: بین هدفگذاری و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به جدول پایین ضریب همبستگی پیرسون بین ۲ متغیر هدفگذاری و ارتقاء کارایی در دانشگاه شیراز برابر با $\mathbf{0/325}$ که این رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری آن نیز $\mathbf{0/001}$ است و چون $\boldsymbol{P < 0/05}$ و برابر $\mathbf{0/001}$ است می‌توان گفت رابطه معناداری بین هدفگذاری و ارتقاء کارایی وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| ارتقاء کارایی / هدفگذاری | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/325** |
| سطح معناداری | **0/001** |
| تعداد | ۲۸۰ |

**فرض ۳:**

**$H_0$**: بین برنامه‌ریزی و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

**$H_1$**: بین برنامه‌ریزی و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

| ارتقاء کارایی / برنامه‌ریزی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/614** |
| سطح معناداری | **0/003** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر **0/614** است و سطح معناداری برابر **0/003** است و چون **$P < 0/05$** پس فرض **$H_0$** رد می‌شود و بین برنامه‌ریزی و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ٤:**

**$H_0$**: بین تفویض اختیار و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

**$H_1$**: بین تفویض اختیار و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

| ارتقاء کارایی / تفویض اختیار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **−0/0395** |
| سطح معناداری | **0/035** |
| تعداد | ۲۸۰ |

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**فرض ۵:**

**$H_0$**: بین ارتباطات و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

**$H_1$**: بین ارتباطات و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد

| ارتقاء کارایی / ارتباطات | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/295** |
| سطح معناداری | **0/002** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر $\mathbf{0/295+}$ است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری $\mathbf{0/002}$ است و چون $\boldsymbol{P < 0/05}$ است پس فرض صفر رد می‌شود و بین ارتباطات و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ٦:**

**$H_0$**: بین مسئولیت‌پذیری و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

**$H_1$**: بین مسئولیت‌پذیری و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

| ارتقاء کارایی / مسئولیت‌پذیری | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/153** |
| سطح معناداری | **0/111** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر $\mathbf{0/153+}$ می‌باشد و رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر $\mathbf{0/111}$ می‌باشد و چون $\boldsymbol{P < 0/05}$ پس دلیلی برای رد فرض $\mathbf{H_0}$ نداریم یعنی بین مسئولیت‌پذیری و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**فرضیه ۷:**

**$H_0$**: بین زمان‌بندی و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

**$H_1$**: بین زمان‌بندی و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

| ارتقاء کارایی / زمان‌بندی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/577** |
| سطح معناداری | **0** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر **$0/577+$** می‌باشد که رابطه مستقیم دارد و سطح معناداری برابر با صفر است و چون **$P < 0/05$** پس فرض صفر رد می‌شود یعنی بین زمان‌بندی و ارتقاء کارایی رابطه معنادار وجود دارد.

## بررسی فرضیه‌های فرعی

### فرضیه‌های فرعی برای متغیر اولویت‌بندی:

**فرض ۱:**

**$H_0$**: بین اولویت‌بندی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**$H_1$**: بین اولویت‌بندی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| اولویت‌بندی / آموزش | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/281** |
| سطح معناداری | **0/004** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی برابر **$0/281+$** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **0/004** است چون **$P < 0/05$** است پس **$H_0$** رد می‌شود یعنی بین اولویت‌بندی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**فرض ۲:**

**$H_0$**: بین اولویت‌بندی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**$H_1$**: بین اولویت‌بندی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| اولویت‌بندی / انگیزه | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/201** |
| سطح معناداری | **0/035** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی **$0/201+$** است که یک رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **$0/035$** است چون **$P < 0/05$** است پس **$H_0$** رد می‌شود یعنی بین اولویت‌بندی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۳:**

**$H_0$**: بین اولویت‌بندی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**$H_1$**: بین اولویت‌بندی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| اولویت‌بندی / مدیریت مشارکتی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/269** |
| سطح معناداری | **0/005** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر **$0/269$** و سطح معناداری برابر **$0/005$**است و چون **$P < 0/05$** است فرض **$H_0$** رد می‌شود و بین اولویت‌بندی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ٤:**

**$H_0$**: بین اولویت‌بندی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**$H_1$**: بین اولویت‌بندی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| اولویت‌بندی / توانمندسازی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/361** |
| سطح معناداری | **0** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب پیرسون برابر **$0/361+$** است رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری صفر است چون **$P < 0/05$** است فرض **$H_0$** رد می‌شود پس بین اولویت‌بندی و توانمندسازی رابطه وجود دارد.

**فرض ۵:**

**$H_0$**: بین اولویت‌بندی و نوع نگرش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**$H_1$**: بین اولویت‌بندی و نوع نگرش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| اولویت‌بندی / نوع نگرش کارکنان | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/147** |
| سطح معناداری | **0/125** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی پیرسون **$0/147$** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر **$0/125$** است و چون **$P > 0/05$** است پس دلیلی برای رد فرض صفر نداریم یعنی بین اولویت‌بندی و نوع نگرش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**فرض ٦:**

**$H_0$**: بین اولویت‌بندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**$H_1$**: بین اولویت‌بندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| اولویت‌بندی / شرایط شغلی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/275** |
| سطح معناداری | **0/003** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی **0/275** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری **0/003** است و چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین اولویت‌بندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرضیه‌های فرعی برای متغیر هدفگذاری:**

**فرض ۱:**

$H_0$: بین هدفگذاری و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین هدفگذاری و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| هدفگذاری / آموزش | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **+0/333** |
| سطح معناداری | **0** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی برابر **0/003** است که رابطه مستقیم وجود دارد. و سطح معناداری برابر صفر است و چون $P < 0/05$ است فرض صفر رد می‌شود یعنی بین هدفگذاری و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۲:**

$H_0$: بین هدفگذاری و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین هدفگذاری و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| هدفگذاری / انگیزه | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **+0/906** |
| سطح معناداری | **0/008** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب پیرسون برابر **0/906** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر **0/008** است و چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین هدفگذاری و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۳:**

$H_0$: بین هدفگذاری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین هدفگذاری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| هدفگذاری / توانمندسازی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **+0/235** |
| سطح معناداری | **0/014** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی برابر **0/235** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر **0/014** است و چون $P < 0/05$ است فرض صفر رد می‌شود یعنی بین هدفگذاری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ٤:**

$H_0$: بین هدفگذاری و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین هدفگذاری و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| هدفگذاری / مدیریت مشارکتی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/321** |
| سطح معناداری | **0** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی برابر **0/321+** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر صفر است و چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین هدفگذاری و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۵:**

$H_0$: بین هدفگذاری و نوع نگرش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین هدفگذاری و نوع نگرش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| هدفگذاری / نوع نگرش | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **+0/280** |
| سطح معناداری | **0/003** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی برابر **0/28+** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر **0/003** است و چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین هدفگذاری و نوع نگرش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ٦:**

$H_0$: بین هدفگذاری و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین هدفگذاری و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| هدفگذاری / شرایط شغلی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | +0/376 |
| سطح معناداری | 0 |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی پیرسون برابر **0/376+** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر صفر است و چون $P < 0/05$ است $H_0$ رد می‌شود یعنی بین هدفگذاری و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرضیه‌های فرعی برای متغیر برنامه‌ریزی:**

**فرضیه ۱:**

$H_0$: بین برنامه‌ریزی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین برنامه‌ریزی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| برنامه‌ریزی / آموزش | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | 0/289 |
| سطح معناداری | 0 |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/289** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر صفر است و چون $P < 0/05$ است $H_0$ رد می‌شود یعنی بین برنامه‌ریزی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه ۲:**

$H_0$: بین برنامه‌ریزی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین برنامه‌ریزی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| برنامه‌ریزی / انگیزه | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/307** |
| سطح معناداری | **0/001** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/307** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/001** است و چون $P < 0/05$ است $H_0$ رد می‌شود یعنی بین برنامه‌ریزی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۳:**

$H_0$: بین برنامه‌ریزی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین برنامه‌ریزی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| برنامه‌ریزی / مدیریت مشارکتی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/772** |
| سطح معناداری | **0** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/772** است که یک رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر صفر است و چون $P < 0/05$ است $H_0$ رد می‌شود یعنی بین برنامه‌ریزی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ٤:**

$H_0$: بین برنامه‌ریزی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین برنامه‌ریزی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| برنامه‌ریزی / توانمندسازی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/281** |
| سطح معناداری | **0** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/281** است که یک رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر صفر است و چون $P < 0/05$ است $H_0$ رد می‌شود یعنی بین برنامه‌ریزی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۵:**

$H_0$: بین برنامه‌ریزی و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین برنامه‌ریزی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| برنامه‌ریزی / نوع نگرش به کار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/171** |
| سطح معناداری | **0/074** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/171** می‌باشد که رابطه مستقیم است و سطح معناداری **0/074** است و چون $P > 0/05$ است پس فرض $H_0$ رد نمی‌شود یعنی دلیلی برای رد فرض $H_0$ نداریم پس بین برنامه‌ریزی و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

**فرض ٦:**

$H_0$: بین برنامه‌ریزی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین برنامه‌ریزی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| برنامه‌ریزی / شرایط شغلی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/134** |
| سطح معناداری | **0/163** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/134** می‌باشد که رابطه مستقیم است و سطح معناداری **0/163** است و چون $P > 0/05$ است فرض $H_0$ رد نمی‌شود.

فرضیه‌های فرعی برای متغیر تفویض اختیار:

**فرض ۱:**

$H_0$: بین تفویض اختیار و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین تفویض اختیار و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| برنامه‌ریزی / تفویض اختیار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **−0/301** |
| سطح معناداری | ۰ |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/301−** است که رابطه معکوس است و سطح معناداری برابر صفر است پس چون $P < 0/05$ است پس فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین تفویض اختیار و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۲:**

$H_0$: بین تفویض اختیار و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین تفویض اختیار و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| تفویض اختیار / انگیزه | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | $-0/258$ |
| سطح معناداری | $0/002$ |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی $0/258-$ است که رابطه معکوس است و سطح معناداری برابر $0/002$ است پس چون $P < 0/05$ است پس فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین تفویض اختیار و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۳:**

$H_0$: بین تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| تفویض اختیار / مدیریت مشارکتی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | $0/678$ |
| سطح معناداری | ۰ |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی $0/678$ است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر صفر است پس چون $P < 0/05$ است پس $H_0$ رد می‌شود یعنی بین تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ٤:**

$H_0$: بین تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| تفویض اختیار / توانمندسازی کارکنان | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | $-0/212$ |
| سطح معناداری | $0/026$ |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی $-0/212$ است که رابطه معکوس بوده و سطح معناداری برابر $0/026$است پس چون $P < 0/05$ است پس $H_0$ رد می‌شود یعنی بین تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۵:**

$H_0$: بین تفویض اختیار و و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین تفویض اختیار و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| تفویض اختیار / نوع نگرش به کار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | $-0/271$ |
| سطح معناداری | $0/025$ |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی $-0/271$ است که رابطه معکوس است و سطح معناداری برابر $0/025$ است و چون $P < 0/05$ است پس $H_0$ رد می‌شود یعنی بین تفویض اختیار و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ٦:**

$H_0$: بین تفویض اختیار و و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین تفویض اختیار و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| تفویض اختیار / شرایط شغلی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/155** |
| سطح معناداری | **0/106** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/155** است و سطح معناداری برابر **0/106** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/106** بوده و چون $P > 0/05$ است دلیلی برای رد $H_0$ وجود ندارد یعنی بین تفویض اختیار و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**فرضیه‌های فرعی برای متغیر ارتباطات:**

**فرض ۱:**

$H_0$: بین ارتباطات و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین ارتباطات و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| ارتباطات / تفویض اختیار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/262** |
| سطح معناداری | **0/006** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول ضریب همبستگی **0/262** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر **0/006** است که چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین ارتباطات و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۲:**

$H_0$: بین ارتباطات و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین ارتباطات و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| ارتباطات / انگیزه | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/275** |
| سطح معناداری | **0/015** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی برابر **0/275** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/015** است پس چون $P < 0/05$ است پس فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین ارتباطات و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۳:**

$H_0$: بین ارتباطات و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین ارتباطات و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| ارتباطات / مدیریت مشارکتی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/388** |
| سطح معناداری | ۰ |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی **0/388** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر صفر است که چون $P < 0/05$ است پس $H_0$ رد می‌شود یعنی بین ارتباطات و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ٤:**

$H_0$: بین ارتباطات و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین ارتباطات و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| ارتباطات / توانمندسازی کارکنان | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/289** |
| سطح معناداری | **0/002** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/289** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/002**است پس چون $P < 0/05$ است پس $H_0$ رد می‌شود یعنی بین ارتباطات و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۵:**

$H_0$: بین ارتباطات و و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین ارتباطات و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| ارتباطات / نوع نگرش به کار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/29** |
| سطح معناداری | **0/002** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/29** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/002** است و چون $P < 0/05$ است پس $H_0$ رد می‌شود یعنی بین ارتباطات و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ٦:**

$H_0$: بین ارتباطات و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین ارتباطات و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| ارتباطات / شرایط شغلی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/321** |
| سطح معناداری | **0/001** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/321** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/001** است که چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود پس بین ارتباطات و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

## فرضیه‌های فرعی برای متغیر مسئولیت‌پذیری

### فرض ۱:

$H_0$: بین مسئولیت‌پذیری و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین مسئولیت‌پذیری و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| مسئولیت‌پذیری / آموزش | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **−0/144** |
| سطح معناداری | **0/071** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **−0/144** است و رابطه معکوس است و سطح معناداری برابر **0/071** است که چون $P > 0/05$ است دلیلی برای رد فرض صفر نداریم پس بین مسئولیت‌پذیری و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

### فرض ۲:

$H_0$: بین مسئولیت‌پذیری و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین مسئولیت‌پذیری و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| مسئولیت‌پذیری / انگیزه | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/323** |
| سطح معناداری | **0/001** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی برابر **0/323** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/001** است پس چون $P < 0/05$ است پس فرض $H_0$ رد می‌شود پس بین مسئولیت‌پذیری و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۳:**

$H_0$: بین مسئولیت‌پذیری و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین مسئولیت‌پذیری و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| مسئولیت‌پذیری / مدیریت مشارکتی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/388** |
| سطح معناداری | **0/11** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/388** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری **0/11** است که چون $P > 0/05$ است دلیلی برای رد فرض $H_0$ نداریم پس بین مسئولیت‌پذیری و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**فرض ٤:**

$H_0$: بین مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| مسئولیت‌پذیری / توانمندسازی کارکنان | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/222** |
| سطح معناداری | **0/02** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی **0/222** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **0/02**است که چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود پس بین مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۵:**

$H_0$: بین نوع نگرش به کار کارکنان و مسئولیت‌پذیری کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین نوع نگرش به کار و مسئولیت‌پذیری کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| مسئولیت‌پذیری / نوع نگرش به کار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/158** |
| سطح معناداری | **0/1** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی برابر **0/158** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **0/1** است و چون $P > 0/05$ است دلیلی برای رد $H_0$ نداریم پس بین مسئولیت‌پذیری و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**فرض ٦:**

$H_0$: بین مسئولیت‌پذیری و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین مسئولیت‌پذیری و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| مسئولیت‌پذیری / شرایط شغلی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/245** |
| سطح معناداری | **0/08** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی پیرسون **0/245** است و سطح معناداری برابر **0/08** است که چون $P > 0/05$ است پس دلیلی برای رد $H_0$ وجود ندارد پس بین مسئولیت‌پذیری و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**فرضیه‌های فرعی برای متغیر زمان‌بندی:**

**فرض ۱:**

$H_0$: بین زمان‌بندی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین زمان‌بندی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| زمان‌بندی / آموزش | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/315** |
| سطح معناداری | ۰ |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی پیرسون **0/315** است و رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر صفر است پس چون $P > 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین زمان‌بندی و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۲:**

$H_0$: بین زمان‌بندی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین زمان‌بندی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| زمان‌بندی / انگیزه | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/275** |
| سطح معناداری | **0/004** |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب پیرسون برابر **0/275** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **0/004** است پس چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود پس بین زمان‌بندی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۳:**

$H_0$: بین زمان‌بندی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین زمان‌بندی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

| زمان‌بندی / مدیریت مشارکتی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/434** |
| سطح معناداری | ۰ |
| تعداد | ۲۸۰ |

با توجه به جدول فوق ضریب پیرسون **0/434** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر با صفر است که چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود یعنی بین زمان‌بندی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ٤:**

$H_0$: بین زمان‌بندی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

$H_1$: بین زمان‌بندی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| زمان‌بندی / توانمندسازی کارکنان | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | 0/202 |
| سطح معناداری | 0/0287 |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی $0/202$ است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر $0/0287$است که چون $P < 0/05$ است فرض $H_0$ رد می‌شود پس بین زمان‌بندی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

**فرض ۵:**

$H_0$: بین زمان‌بندی و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین زمان‌بندی و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

| زمان‌بندی / نوع نگرش به کار | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | 0/130 |
| سطح معناداری | 0/175 |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی برابر $0/130$ است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر $0/175$ است و چون $P > 0/05$ است دلیلی برای رد فرض $H_0$ نداریم پس بین زمان‌بندی و نوع نگرش به کار کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

**فرض ٦:**

$H_0$: بین زمان‌بندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

$H_1$: بین زمان‌بندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

| زمان‌بندی / شرایط شغلی | |
|---|---|
| ضریب پیرسون | **0/212** |
| سطح معناداری | **0/0246** |
| تعداد | ۲۸۰ |

ضریب همبستگی پیرسون برابر **0/212** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **0/0246** است که چون $P < 0/0246$ است پس فرض $H_0$ رد می‌شود پس بین زمان‌بندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

## رگرسیون خطی:

| ارتقاء کارایی | اولویت‌بندی | هدفگذاری | برنامه‌ریزی | تفویض اختیار | ارتباطات | مسئولیت-پذیری | زمان‌بندی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ضریب استاندارد شده | +0/214 | 0/299 | +0/323 | −0/247 | +0/373 | +0/017 | +0/128 |
| سطح معناداری | 0/002 | 0/001 | ۰ | 0/008 | 0/001 | 0/09 | 0/081 |

معادله کلی رگرسیون خطی که معادله خطی آن به فرم $y = \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \cdots + \alpha_n x_n + 4$ است که $x_1, x_2, \ldots, x_n$ متغیرهای مستقل هستند که در این جا شامل عوامل: اولویت‌بندی، هدفگذاری، برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، ارتباطات، مسئولیت‌پذیری و زمان‌بندی است همانطور که می‌بینیم در فرمول مورد نظر ضرائب $(\alpha_1, \alpha_2, \ldots, \alpha_n)$ موجود است که این ضرائب در واقع تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل را روی متغیر وابسته ارتقاء کارایی بررسی می‌کند. همانطور که در جدول بالا می‌بینیم بیشترین تأثیر در جهت مستقیم مربوط به ارتباطات می‌باشد که بعد از آن به ترتیب برنامه‌ریزی و هدفگذاری و اولویت-بندی مؤثر واقع شده‌اند و بیشترین تأثیر در جهت معکوس تفویض اختیار است.

در شکل کلی رگرسیون به دنبال تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای مستقل هستیم که این تأثیرپذیری به وسیله‌ی ضرائب مشخص می‌شود.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

**نتایج مقاله:**

همانطور که از نتایج مشاهده می‌شود:

**فرضیه:**

بین اولویت‌بندی و ارتقاء کارایی ضریب همبستگی بالایی وجود دارد وهمچنین ارتباط معنی داری بین این دو متغیر مشاهده شده است لذا با توجه به اینکه کارکنان دانشگاه شیراز باموضوع اولویت‌بندی آشنایی دارند پیشنهاد می‌گردد مرکز مطالعات و آموزش نیروی انسانی دوره های ضمن خدمت جهت آشنا شدن تخصصی‌تر با موضوع اولویت‌بندی برگزار نمایند و یا مطالب را بصورت جزوه دورهای به پرسنل اهدا نمایند. همانطور که از نتایج مشاهده می‌گردد ارتباط معنی‌داری بین هدف‌گذاری و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز وجود دارد .چون هدف‌گذاری از جمله مسئولیتهای مدیران می‌باشد باید اهداف شغلی با توجه به نتایج مورد انتظار به روشنی بیان گردد. پیشنهاد می‌شود مدیریت کارکنان را برای تعریف اهداف شغلی‌شان ترغیب کند و همچنین جهت آشنایی با هدف‌گذاری و قوانین آن دوره‌هایی برگزار گردد تا کارکنانی که درآینده ارتقاء تحصیلی و شغلی می‌گیرند با این موضوع احساس ناآشنایی نداشته باشند .مهمترین عامل در کسب هر موفقیتی تدوین و مشخص نمودن دقیق اهداف است. هدفها هستند که مقصد ومسیر زندگی و سازمانی را روشن می‌کنند .هدفها نباید فقط در ذهن باشند بلکه باید مکتوب باشند .استفاده بهینه از وقت تنها با هدف‌گذاری جهت دستیابی به انجام کارهای مهم محقق می‌شود .طبیعت بشری چنان شکل گرفته که اگر روزی فاقد هدفی خاص باشد زمان خود را به بیهودگی صرف می‌کند و کسانی‌که بزرگترین مشکلشان زمان است کسانی هستند که فاقد هدف روشنی هستند و ایجاد هدفهای مشخص نخستین گام در مدیریت زمان است بنابراین یکی از مهارتهایی که مدیران و کارکنان باید در خود تقویت نمایند مهارت هدف‌گذاری است .همانطور که از نتایج مشاهده می‌گردد بین برنامه‌ریزی و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد. از آنجا که برنامه‌ریزی فرآیندی پیش رونده و تکرار شونده است مدیران باید به طور مستمر واحدهای تحت نظارتشان را جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند. جهت روشن شدن نقش برنامه‌ریزی در انجام فعالیتها می‌توان این مثال را ذکر کرد که یک فعالیت بدون برنامه‌ریزی همانند فرد نابینایی است که می‌بایست خود را از مکانی به مکان دیگر برساند ولی یک فعالیت با برنامه‌ریزی مناسب به معنای بینا بودن فرد مزبور است. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین دو متغیر برنامه‌ریزی و ارتقاء کارایی بالا می‌باشد و مقدار آن برابر۰/۶۱۴ است پیشنهاد می‌گردد که مدیران و سرپرستان واحدهای دانشگاهی آشنایی کارکنان را با اهمیت موضوع برنامه‌ریزی بیشتر کنند و تأکید نمایند .مرکز مطالعات نیروی انسانی دورههایی مبتنی بر اهداف برنامه‌ریزی که عبارتند از:

۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات

۳- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف

۴- احتراز از انحراف از مسیر و مهیا ساختن ابزاری بر کنترل در برنامه روزانه را برگزار نماید.

تفویض اختیار یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی در یاری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان اثربخش است همچنین موجب حفظ شخصیت افراد می‌شود و نوعی احترام به افراد است.

بین تفویض اختیار و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد و نتیجه‌ای که حاصل می‌گردد این است که هرچه تفویض اختیار در سازمان بیشتر گردد کارایی پرسنل کاهش می‌یابد بدین معنی است که تفویض اختیار نه تنها کارایی ندارد بلکه تا حدودی نیز می‌تواند مخرب باشد لذا پیشنهاد می‌شود مدیران واحدهای دانشگاهی موضوع تفویض اختیار را در برنامه کاری خود نهادینه کنند تا هم اهداف به طورمستمر و پویا تحقق یابد و هم رضایت کامل دلها فراهم گردد. برای بهبود تفویض اختیار راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود: نخستین مرحله باید تغییر نگرش مدیران در مورد این نکته باشد که مدیریت کار گروهی است نه فردی واینکه مدیریت مشارکتی سبب نزدیک شدن اندیشه‌ها و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان شده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. تفویض اختیار باید کاملاً واضح و با مفهوم باشد و ابهامات آن از طریق قوانین و مقررات یا جلسات توجیه‌ی رفع گردد .با ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان بطوری که قبول مسئولیت کنند و در جهت تعالی گام بردارند .این کار ازطریق اهمیت دادن بیشتر توسط مدیران باید صورت گیرد. قوانین و مقررات نیز باید در این زمینه روشن باشد تا کارکنان بدون ترس از مؤاخذه شدن درگیر مسئولیت شوند. با ایجاد انگیزش در کارکنان بطوری که مدیریت از نیازها و هدفهای زیردستان آگاه باشد. افزایش مسئولیت کارکنان به خودی خود ممکن است موجب انگیزش نشود لذا باید از مشوقهای کافی مانند ترفیع، شرایط کاری بهتر و . . .جهت ایجاد انگیزش استفاده کرد .با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین دو متغیر ارتباطات و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد. مشخص میشود که کارکنان دانشگاه دربرقراری ارتباط مهارت (سرعت و دقت) کافی را دارند افراد بایستی در انتقال پیام خود از بهترین وسریعترین طریق مناسب استفاده کنند و همچنین در انتقال پیام خود به وقت مناسب آن توجه کنند .یکی از آفتهای اساسی وقت ناتوانی در برقراری ارتباط با دیگران است. ضعف فرد در گفتن، نوشتن، درک مطلب و خواندن باعث می‌شود که وی نتواند به خوبی مطالب خود را به دیگران تفهیم کند یا مطالب دیگران را درک کند .ارتباطات مؤثر برای مدیران بسیار حائز اهمیت است زیرا بیشتر وقت مدیران صرف ارتباطات می‌گردد .آنهااز طریق ارتباطات وظایف مدیریتی خود را انجام می‌دهند. یکی از موضوعاتی که از دیدگاهها و جهات مختلف توسط صاحب نظران زیادی مورد بحث قرار

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

گرفته برقراری ارتباط خوب با کارکنان است .تمام صاحب نظران بر یک موضوع اتفاق نظر دارند و آن موفقیت مدیر در صورت توفیق در ایجاد ارتباط صحیح با کارکنانش می‌باشد. مسئولیت پذیری فرآیند سهیم شده در تعهدهاست چه در سطح فردی و چه در سطح اجتماعی لذا در این پژوهش با توجه به اینکه بین مسئولیت پذیری و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود ندارد پیشنهاد می‌گردد اصول و بنیانهای آموزش تعهد اجتماعی و نحوه ی ایجاد انگیزش در میان افراد برای پذیرش نقشها ومسئولیتهای سازمانی در مرکز مطالعات و آموزش نیروی انسانی واحدها به عنوان یک ضرورت موردبررسی قرار گیرد .با توجه به اینکه بین زمان‌بندی و ارتقاء کارایی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد و ضریب همبستگی بین دو متغیر زمان بندی و ارتقای کارایی برابر۰/۵۷۷ می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد محاسبه زمان پیش بینی و زمان واقعی فعالیت به کار گرفته شود تا کارایی به صورت مطلوب ارتقا یابد که در نهایت منجر به رضایت مطلوب مراجعین و همچنین صرفه‌جویی مؤثر در منابع و در نهایت افزایش کارایی خواهد شد.

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

## فهرست منابع و مآخذ


۱ـ ابراهیمی، علی، (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی وقت، نشر فاوان، تهران

۲ـ آذری، شادی، (۱۳۹۲)، برانگیختن خلاقیت، کارآفرین، شماره ۱۹، صص ۱۲ـ۱۰

۳ـ آری، دانالد، رضویه، اصغر، (۱۳۹۰)، روش تحقیق در تعلیم و تربیت، انتشارات مرکز تحقیقات مطالعات و سنجش برنامه‌ای صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، تهران

۴ـ اسلامی، سعید، (۱۳۸۳)، مدیریت کاربردی وقت، انتشارات فرهنگی، تبریز

۵ـ آقایی فیشانی، تیمور، (۱۳۸۵)، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمان‌ها، انتشارات ترمه، تهران

۶ـ افجه، علی‌اکبر، (۱۳۹۲)، مدیریت زمان در آموزش، اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۲، صص ۵۱ـ۴۷

۷ـ الوانی، مهدی، (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران

۸ ـ آمابلی، ترزا، (۱۳۹۰)، شکوفایی خلاقیت کودکان، مترجمین حسین قاسم‌زاده، پروین عظیمی، انتشارات نشر دنیای نو، تهران

۹ـ پین، الین، واتیکرلسی، (۱۳۸۴)، مهارت‌های ضروری مطالعه موفق، ترجمه فاطمه محمدی، انتشارات ترمه، شیراز

۱۰ـ پیرخایفی، علیرضا، (۱۳۹۱)، خلاقیت، مدیریت و کارآفرینی، شماره ۹، صص ۳۰ـ۲۷

۱۱ـ تورنس، پاول، (۱۳۹۰)، مدیریت وقت، رشد معلم، شماره ۱، صص ۴۸ـ۴۴

۱۲ـ ثقفی، مهدی، (۱۳۹۰)، مدیریت زمان بزرگراهی به سوی بهره‌وری، تدبیر، شماره ۸۲، صص ۴۶ـ۴۴

۱۳ـ حافظ‌نیا، محمدرضا، (۱۳۷۸)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران

۱۴ـ حمیدی‌زاده، محمدرضا، (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک، انتشارات سمت، تهران

۱۵ـ خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۹)، مدیریت زمان، نشر پیوند، تهران

۱۶ـ خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۰)، روش تحقیق با رویکرد به پایان‌نامه نویسی، انتشارات بازتاب، تهران

۱۷ـ دربهشتی، علی، (۱۳۹۲)، مدیریت زمان، مدیریت آموزش و پرورش، شماره۵۵، صص۲۹-۲۵

۱۸ـ دربهشتی، علی، (۱۳۹۰)، کنترل بر زمان و وقت در مدیریت، مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷، صص ۷۵ـ۷۲

۱۹ـ درودی، عبدالرسول، (۱۳۹۰)، دریچه‌ای بر مدیریت زمان، تدبیر، شماره ۱۵۴، صص ۸۵ـ۸۲

۲۰ـ دونالد. پی. لادر، (۱۳۸۵)، چگونگی سرپرستی دیگران(اصول سرپرستی)، انتشارات ترمه، شیراز

۲۱ـ ذاکری، محمود، (۱۳۹۱)، مدیریت پروژه و زمان، ساختمان و نصب، شماره ۲۷، صص ۱۴ـ۱۰

۲۲ـ رابینز، استیفن، (۱۳۸۹)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران

۲۳ـ ربانی‌خواه، محمد، (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، انتشارات سمت، تهران


[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

۲۴ـ رجب‌زاده، علی و همکاران، (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط ساختار و اثربخشی در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان و تبیین مؤلف‌های اصلی، مدیریت و توسعه، شماره ۲۳ـ صص ۷۱ـ۶۵

۲۵ـ رضائیان، علی، (۱۳۹۲)، خودمدیریتی، دانش مدیریت، شماره ۲۲، صص ۹۳ـ۹۰

۲۶ـ رضائیان، علی، (۱۳۸۸)، اصول مدیریت، انتشارات سمت، تهران

۲۷ـ رضائیان، علی، (۱۳۸۹)، اصول مدیریت سازمان، مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی، تهران

۲۸ـ رضوانیه، فریدون، (۱۳۹۰)، نگاهی به اصول و مبانی مدیریت بر زمان در کار، انتشارات تدبیر، تهران

۲۹ـ رفیع‌پور، فرامرز، (۱۳۸۹)، کندوکاوها و پنداشته‌ها، مقدمه‌ای بر روشهای شناخت جامعه و تحقیقات اجتماعی، شرکت سهامی انتشار، تهران

۳۰ـ رفیع‌پور، فرامرز، (۱۳۸۹)، تکنیک‌های خاص تحقیق در علوم اجتماعی، جلد دوم کندوکاوها و پنداشته‌ها، شرکت سهامی انتشار، تهران

۳۱ـ زارعی، عبدالحسین، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با اثربخشی سازمانی مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما حسین حاتمی، دانشگاه شیراز، گروه مدیریت صنعتی

۳۲ـ زالی، محمدرضا، (۱۳۸۵)، مدیریت زمان، انتشارات زمینه، تهران

۳۳ـ سلجوقی، خسرو، (۱۳۹۲)، طرز تشکیل و اداره جلسه، مدیریت آموزش و پرورش، شماره ۳، صص ۲۶ـ۲۳

۳۴ـ شایان جهرمی، شاپور امین، امینی، جعفر(۱۳۸۸)، ارتباطات موثر سازمانی، انتشارات کوشا مهر، شیراز

۳۵ـ شیخ، شراره (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر میزان اجرای اصول مدیریت کیفیت جامع **(TQM)** بر خلاقیت دبیران دبیرستان‌ها و مراکز پیش‌دانشگاهی شهرستان مرودشت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما شایان جهرمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، گروه مدیریت صنعتی

۳۶ـ شکوهی، سمیرا، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه مدیریت زمان با خلاقیت مدیران آموزشگاههای شهرستان بستک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما سوخکیان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، گروه مدیریت صنعتی

۳۷ـ صفوی، امان‌ا. . . ، (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی وقت در آموزش و پرورش، مدیریت آموزش و پرورش، شماره ۱۹، صص ۴۰ـ۳۷

۳۸ـ صیامی، توحید، (۱۳۹۲)، نقش معلمان و والدین در شکوفایی خلاقیت کودکان، تکنولوژی آموزشی، شماره ۱۳۸، صص ۳۷ـ۳۴

۳۹ـ طاهری، شهنام، (۱۳۸۸)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، مدیریت بهره‌وری فرگیر، نشر هوای تازه، تهران

۴۰ـ عابدی، جمال، (۱۳۹۰)، خلاقیت و شیوه‌های نو در اندازه‌گیری آن، پژوهش‌های روان‌شناختی، شماره ۷۰، صص ۲ـ۱

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

۴۱ـ علاقه‌بند، علی(۱۳۸۸)، مقدمات مدیریت آموزشی، انتشارات بعثت، تهران
۴۲ـ علی‌بن‌ابیطالب علیه‌السلام (۱۳۸۴)، نهج‌البلاغه، ترجمه محمد دشتی، انتشارات امامت، قم
۴۳ـ غفاری، نصرا. . . ، (۱۳۹۱)، مدیریت زمان در سازمان‌های تولیدی، مطالعات مدیریت، شماره ۱۲، صص ۱۹ـ۱۵
۴۴ـ فراست، پیتر، (۱۳۹۰)، مدیریت زمان، تعاون، شماره ۲۲، صص ۷۳ـ۷۰
۴۵ـ فراست، پیتر، (۱۳۹۲)، مدیریت زمان، اقتصاد و تعاون، شماره ۵، صص ۲۷ـ۲۴
۴۶ـ فراست، پیتر، (۱۳۹۲)، کاهش فشارها از طریق مدیریت زمان، صنعت و مطبوعات، شماره ۶، صص ۹۱ـ۹۳
۴۷ـ فرنودیان، فرجا. . . ، (۱۳۹۰)، محتوای درسی و پرورش خلاقیت دانش‌آموزان، رشد تکنولوژی آموزشی، شماره ۱۲، صص ۹ـ۵
۴۸ـ فرنر، جک، دی (۱۳۸۹)، مدیریت موفق زمان، ترجمه ناصر جواهری‌زاده، انتشارات ارمغان، تهران
۴۹ـ فلیمینگ، آبان (۱۳۸۷)، مدیریت زمان، ترجمه محمدرضا فرشید نژاد، نشر آدینه، تهران
۵۰ـ فیوضات، یحیی، (۱۳۸۳)، مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، انتشارات فرهنگ، تبریز
۵۱ـ فیض‌الاسلام، (۱۳۵۱)، ترجمه و شرح نهج‌البلاغه، انتشارات فقیه، قم
۵۲ـ قاسمی، فرشید، (۱۳۸۸)، مدیریت زمان، ترجمه شفیع‌اللهی، انتشارات سارگل، تهران
۵۳ـ کمال‌زاده، عباس، (۱۳۸۸)، آشنایی با ارزیابی کار و زمان، مرکز نشر دانشگاهی، تهران
۵۴ـ کرمی مقدم، فریده، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه‌ی مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن در بین مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما سوخکیان، دانشگاه شیراز، گروه مدیریت صنعتی
۵۵ـ کشاورز، کوروش، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی مدیران آموزشگاههای شهرستان فیروزآباد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما سوخکیان، دانشگاه شیراز، گروه مدیریت صنعتی
۵۶ـ گلستان هاشمی، سیدمهدی، (۱۳۸۸)، مقدمه‌ای بر علم خلاقیت‌شناسی، انتشارات جهاد دانشگاهی، اصفهان
۵۷ـ لاک، جان، (۱۳۸۹)، مدیریت اثربخش، ترجمه سید امینا. . . علوی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران
۵۸ـ لشکری، محمد، (۱۳۹۰)، سازماندهی محیط کار در ابعاد فردی، مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷، صص ۱۱۱ـ ۱۰۵
۵۹ـ لیمف تیتوس، اشارگ، (۱۳۹۲)، توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان، تازه‌های مدیریت، شماره ۱۲۵، صص ۲۰ـ۱۶
۶۰ـ محسنیان راد، مهدی، (۱۳۸۴)، ارتباط شناسی، انتشارات سروش، تهران

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

۶۱ـ مشبکی، اصغر، (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی «تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی»، انشارات ترمه، تهران

۶۲ـ مظفر، محمدعلی، (۱۳۹۲)، فناوری و تأثیر آن در نظام آموزشی خلاق، پیوند، شماره ۲۵۹، صص ۹۴ـ۹۸

۶۳ـ معین، عبدالرضا، (۱۳۹۱)، مدیریت زمان گامی موثر در افزایش بهره‌وری، ساختمان و نصب، شماره ۳۳، صص ۶۷ـ۷۲

۶۴ـ موریسی، جورج، (۱۳۹۰)، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، ترجمه الوانی و معتمدی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران

۶۵ـ مکنزی، آلک، (۱۳۹۱)، مدیریت بهره‌وری از زمان، انتشارات سمت، تهران

۶۶ـ مکنزی، آلک، (۱۳۸۷)، دامهای زمان، ترجمه غلامرضا خاکی، نشر بصیر، تهران

۶۷ـ مهبودی، محمدحسین، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثربخشی سازمانی مدیران، استاد راهنما آقای حسین حاتمی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، گروه مدیریت صنعتی

۶۸ـ میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، تهران

۶۹ـ مقیمی، محمد، (۱۳۹۱)، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، انتشارات ترمه، تهران

۷۰ـ نعمت‌زاده، شهرام، (۱۳۹۱)، نظر اجمالی به رهبری و مدیریت زمان، توسعه مدیریت، شماره ۵۷، صص ۵۸ـ۶۲

۷۱ـ نلر، اف، (۱۳۹۰)، هنر و علم خلاقیت، ترجمه علی‌اصغر مسدد، مرکز نشر دانشگاه شیراز

۷۲ـ هانیس، ماریون، (۱۳۹۱)، چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم، پیوند، شماره ۲۵ صص ۱۰۵ـ۱۰۰

۷۳ـ یغمایی، فریده، (۱۳۹۲)، روش‌های پرورش خلاقیت، پیوند، شماره ۵۷، صص ۲۷۵ـ ۲۷۳

**فهرست منابع لاتین**

74- Cooper, L(2010) stress coping preferences of principals, No 27, pp 85-87, journal of Assp Bulletin

75- Coffman, E(2013), Making the grade, compus life, No 59, PP 36-42 journal of compus life.

76- D. Walshe, (2012), An Approach Tocim", proceedings of Faim No 45, PP 195-205, journal of management.

77- Griggs, k,Morgan, S(2011), what are the administrative tasks and priorities for continuing education administrators, No 36, pp 6-10 journal of continuing higher education.

78- Hoffman, A(2012) Technology built for teachers, No 28, pp 56-59, The journal Oct (2000)

79- Hugh, k, Maria, G(2013) Is it time well spent? The relationship beween time management behaviors perceived offectiveness and work – related

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

morale and distress in a university context, No 26, pp 235-247, , journal of Higher education research and development.
80- Isawa, C(2012)Total time and efficient time management In search of optimal learning and retention via …, No 113, PP 221-224, American journal of psychology.
81- Kim, J, Micheal, W(2010) The relationship of creativity measures of school achievement and preferred Learning and thinking style, No 55, PP 60 – 70, , journal of Educational and Psychological measurement.
82- Koch, R(2012), Time management and pareto low family practice, No 10, pp 35-41, journal of management.
83- Mecan, T and others, (2011), College students time management: Correlations with academic performance and stress, No 82, pp 76-68, Journal of education psychology.
84- Mott, D(2010) office skills: time management slills for future office workers, No 34, pp 11-12, journal of Business education forum.
85- Mainemelis, C(2012)Time and timelessness: Creativity in(and out of) the temporal dimension, No 14, pp 227-238 Creativity research journal
86- Macenzei, R. A(2013), The time trap world, No 44, pp 24-27, Executives digest journal.
87- Oshaglemi, T(2014) leadership and management in universities, No 37, pp 426-430, Berlin degruyter journal.
88- Robinson, C(2011) Building creativity and risl taking in your organization, No 26, pp2-6, journal for quality and participation.
89- Senker, J(2014) Tacitknowledge and models of innovation, industrial and corporate change, No 4, pp 450-455, Internationl journal of manpower
90- Trueman, M, Hartly, J(2012), A comparison between the time management skills and academic performance of mature and traditional, No 32, pp 109-215, journal of Entry university students higher education.
91- Zieglert, Ed (2011) By leaps and Bounds: How to stop wasting time, set your priorities, and soar to success in the publications, Currents, No 19,pp 38-44 journal of manpower.
92- http://www.aftabir. com
93- http://www. al-shia. org
94-http://www. athir. blogfa. com
95-http://www. barandoust. blogfa. com
96-http://www. vista. ir
97-http://www. civilica. com
98-http://www. aftabir. com
99-http://www. daryanews. ir
100-http://www. af. wikipedia. org
101-http://www. gvb. ir
102-http://www. harvardbusiness. org
103-http://www. hawzah. net
104-http://www. hosinhatami. blogfa. com

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]

105-http://www. iauro. ac. ir
106-http://www. iie. ir
107-http://www. tici. info
108-http://www. imi. ir
109-http://www. irandoc. ac. ir
110-http://www. iran_ie. com
111-http://www. kashanehgroup. persianblog. ir
112-http://www. mgtsollution. ir
113-http://www. modiriran. ir
114-http://www. mums. ac. ir
115-http://www. sanaye. iranblog. com
116-http://www. soork. com
117-http://www. statisticslu. blogfa. com
118-http://www. thecoach. ir

[ Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20 ]