

## فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

Journal of New Research Approaches in Management Science

سال دوم. شماره یازدهم. بهار ۱۳۹۸، صص ۳۱۸-۲۶۳

ISSN: (2588-5561)

شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱)

## بررسی رابطه مولفه‌های مدیریت زمان و ارتقاء کارآیی 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 کارآیی کارکنان دانشگاه شیراز یکی از ارزشمندترین منابعی که در اختیار سازمان‌ها می‌باشد زمان است که در دنیای پر رقابت 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 کارآیی 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 کارآیی کارکنان دانشگاه شیراز است. روش تحقیق توصیفی - 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 بیرون و نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که بین متغیرهای عوامل مدیریت زمان (اولویت‌بندی، 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 کارآیی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت زمان، ارتقاء کارآیی، کارکنان دانشگاه شیراز، برنامه ریزی، اولویت‌بندی، هدف‌گذاری

**بیان مساله:**

با توجه به تحقیقات اینجانب در دانشگاه شیراز مدیران از کارکنی کارکنان خود ناراضی هستند و خود مدیران نیز اصول مدیریت زمان را رعایت نمی‌کنند و کارکنی کارشناس پایین است و کارکنان دانشگاه شیراز با موضوع مدیریت زمان اشنازی کمی دارند و با مهارتهای ان آگاه نیستند و در کارهای خود از اصول مدیریت زمان استفاده نمی‌کنند و هم چنین کارکنی 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 کارکنی کارکنان را پایین می‌آورد.

بی‌شک اگر از زمان به نحو شایسته‌ای استفاده نشود و کارکنان دانشگاه شیراز به ارزش واقعی آن پی نبردند، هرگز تایبیجی که می‌باشد در دانشگاه شیراز محقق گردد، تحقق نمی‌یابد. اگر کارکنان دانشگاه شیراز بر زمان کنترل و سلطنت نداشته باشند و نتوانند با برنامه‌ریزی صحیح و تعیین اولویتها و کارهای ضروری و اخلاصاً 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 ایده‌ی 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 مدیریت زمان 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 فعالیتها غیرضروری مدت زمانی که واقعاً کار می‌کنید را افزایش دهید و یا به عبارتی کارکنی خود را افزایش دهید. یکی از وجوده رضایت‌بخش مدیریت زمان ارتقاء کارکنی است. افزایش سطح کارکنی 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 شیوه 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 متولّس به سخنان کذب می‌شویم تا تأخیر خود را توجیه 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

وقت است. در که 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 پریاری 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 معماهی هستی محسوب می‌شود. بهره‌گیری از اکسیر زمان فلسفه هستی محسوب می‌شود. به گفته‌ای 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 پاییندی 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 پاییند 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 سرمایه‌های 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 مدد نظر قرار گرفته عامل زمان است کارایی در زمان صورت می‌پذیرد و با زمان ارتفا می‌یابد و ناگریز از زمان تأثیر می‌پذیرد و در رابطه متقابل بر زمان تأثیر می‌گذارد (مهودی، 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 علماء 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

امام علی(ع) می‌فرماید فرستها مانند ابرها، گذران و در حرکتند. قدر آنها را بشناسید و قبل از اینکه تاپدید شوند، از باران رحمت و برکات حیات آفرین آنها بهره‌مند شوید (شفقی، 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 اسفناکر 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 می‌باشد 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 فرازینده می‌گردد و هرگز باز نمی‌گردد. ولتر نویسنده، فیلسوف متفکر بزرگ فرانسوی از زبان دو تن از شخصیتهایش که یکی سوال می‌کند و آن چیست که همواره حداقل نداشت و پیشمانی 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 کیم 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 جامعه‌ای 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)

### تعریف مدیریت زمان:

– 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 بگیرند. اگر ندانید وقت شما چه می‌شود، چگونه می‌توانید آن را، کنترل کنید (مکنزی، ۸۲، ۱۳۸۵)

– زمان را نه میتوان بدست آورد و نه ذخیره کرد چنان 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 (حکمی، ۴۹، ۱۳۸۹)

### پیشینه تحقیق:

#### تحقیقات پیشین در مورد مدیریت زمان

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

موت (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<sup>۱</sup> (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 زیرستان داشت که شامل فعالیت‌های معمول و غیرمدیریتی و کم خطری 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<sup>۲</sup> (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، پژوهش‌های مربوط به دانش‌آموزان و مهارت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت زمان را شامل می‌شود.

گریگس<sup>۳</sup> و مورگان (۲۰۱۱) در یک پژوهش که از ۱۴ مدیر آموزشی به عمل آورده 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

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، ۱۱) پژوهشی به این شرح انجام دادند: در یک مطالعه‌ی موردنی در منطقه‌ی یک آموزشی واشنگتن برای ایجاد تغییرات مثبت و بهبود مدیریت و نیز توسعه‌ی مهارت‌های برنامه‌ریزی در مدیران استفاده از یک مدل تحلیلی زمان - کار توصیه شد. نحوه‌ی استفاده از مدل به این شکل بود که ابتدا مدیران باید شرح فعالیت‌های روزانه‌ی خویش را مشخص می‌کردن. 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.

رایتر (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 رایتر 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 راقابتی، 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 بdest آورد.

انسان نوع B، برخلاف نوع A چندان راقابتی نمی‌باشد، 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 (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 هارتی (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. Ziegler
  3. Trueman, M,Hartly

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

هافمن<sup>۱</sup> (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 (۲۰۱۴، ۲۱۴) در نتیجه‌گیری از پژوهشی که بر اساس قانون ۸۰/۲۰ پارتو انجام داده بیان می‌کند که طرحهای مدیریت زمان نمی‌توانند ۲۰ درصد از امور مهم زندگی را تعین کنند، بلکه در واقع شما تعین می‌کنید وقت مفیدتان را در کدام بخش می‌خواهید مصرف کنید. این مسئله 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 (۸۰/۲۰) 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 (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

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) کمر و خجالتی نباشید<sup>۳</sup> ۳) توجه خود را مغشوش نکنید<sup>۴</sup> ۴) توانایی «نه گفتن» صادقانه را در خود پرورش دهید<sup>۵</sup> ۵) خود را ماورایی فعالیت‌ها به حساب نیاورید<sup>۶</sup> ۶) از کتاب افکار و رویدادهای نوبه سادگی نگذارید. ۱ تا ۴ مورد اول راهنمایی‌ها را از جمله مهارت‌هایی می‌داند که در حیطه مدیریت زمان قرار می‌گیرد.

بانبورگ<sup>۷</sup> (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 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. نتیجه گیری: 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<sup>۸</sup> و همکاران، ۱۴، ۲۰۱۳) مشخص گردید که افرادی که زمان خود را به خوبی مدیریت و بخوبی خود را در کمک 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 فعالیت‌های اشان شناسایی و سپس زمانشان را برنامه‌ریزی کنند

1. Coffman  
2. Panboorg  
3. Hugh

### 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 روش بودن اهداف سازمان برای کارکنان کارآیی آنان بالا می‌رود" این فرضیه با استفاده از روشهای آماری در بوته آزمایش قرار گرفت و با استفاده از توزیع "کای دو (x<sup>2</sup>)" در سطح ۹۰ مورد قبول واقع گردید.

سلحشور، عبدالحسین (۱۳۷۴، ۱۷) پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل موثر در کارآیی 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 مدیریت 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 ۱۰ 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 - سازماندهی - کنترل - ارزشیابی - ویژگیهای فردی مدیر - روابط انسانی و مناسبات اجتماعی - توجه به آموزش و یادگیری دانش آموزان - امکانات و تسهیلات و تکنولوژی آموزشی - هدایت و رهبری) در افزایش کارآیی مدیریت مدرسه، اجرا شد. جامعه آماری پژوهش مدیران و دبیران دبیرستانهای شهر اصفهان بود. کل جامعه مدیران و دبیران در ۲۰۵ نفر از دبیران در 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، ماکریم ضرب 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 دانش آموزان، 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 ۹ گانه) مدیریت مدرسه تفاوت اساسی وجود دارد. در ۸ عامل برتری از آن مدیران و تنها

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

کرمی مقدم (۱۳۷۷، ۷۰) پژوهشی به منظور بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی و سازمانی مدیریت زمان انجام داد. به عبارت دیگر وی می‌خواست روش 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.

رجی (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 رابطه 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:

- ۱- بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی رابطه‌ی معکوس و معنی‌داری وجود داشته است.
- ۲- 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 ۰/۰ وجود داشت.
- ۳- 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.
- ۴- بین مدیران متخصص و غیرمتخصص و همچنین مجروب و غیر مجروب در زمینه‌ی مهارت انسانی مدیریت زمان تفاوت معنی‌داری مشاهده نگردید.

مشایخپور (۱۳۸۳، ۵۱) در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با میزان بهرهوری مدیران» مشخص کرد که بین دو متغیر رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. در ادامه نشان داد که بین مردان و زنان از لحاظ داشتن بهرهوری، همچنین میزان مدیریت زمان تفاوت معنی داری 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 (۱۳۸۳، ۸۳) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثربخشی سازمان مدیران نشان داد که در مقطع متوسطه رابطه معنی داری بین دو متغیر فوق الذکر وجود ندارد.

پتویی، علی (۱۳۸۸، ۱۵) در تحقیقی تحت عنوان بررسی تأثیر مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند از نظر کارکنان انجام داده است. در این پژوهش تأثیر مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند از نظر کارکنان بررسی شده است. این پژوهش از نوع پژوهش های توصیفی زمینه یابی می باشد. 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 نمونه گیری تصادفی استفاده شده است، در وهله اول بین ۳۰ نفر از آزمودنی ها 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 ۹۰٪ است. تحلیل داده ها از طریق آزمون **T** تک متغیره بوده است. نتایج به دست آمده به شرح زیر است. مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران در بعد برنامه ریزی تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران در بعد خلاقیت تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران در بعد سازمان دهی تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران در بعد روابط انسانی تأثیر معناداری دارد. مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران در بعد هماهنگی تأثیر معناداری ندارد. مدیریت زمان بر موفقیت های اجرایی مدیران در بعد ارزشیابی تأثیر معناداری ندارد.

## مواد و روش تحقیق:

روش هایی که برای بدست آوردن داده ها در این تحقیق استفاده شده عبارتند از: روش کتابخانه ای با استفاده از کتابها و مقالات و پایان نامه ها و همچنین روش میدانی جهت جمع آوری داده ها بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان رسمی دانشگاه شیراز می باشد که رسماً هر کدام مسئولیت انجام فعالیتی را در مجموعه دانشگاه شیراز بر عهده دارند که ۱۰۰۰ نفر می باشند. در این پژوهش از روش نمونه گیری طبق بنده سهمیه ای استفاده شده و جامعه به طبقات شغلی تقسیم شده است. تعداد اعضای

جامعه در این پژوهش ۱۰۰۰ نفر است که با توجه به جدول مورگان تعداد اعضای نمونه ۲۷۸ نفر 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 راهنمایی در تأیید روایی پرسشنامه مفید واقع گردید.

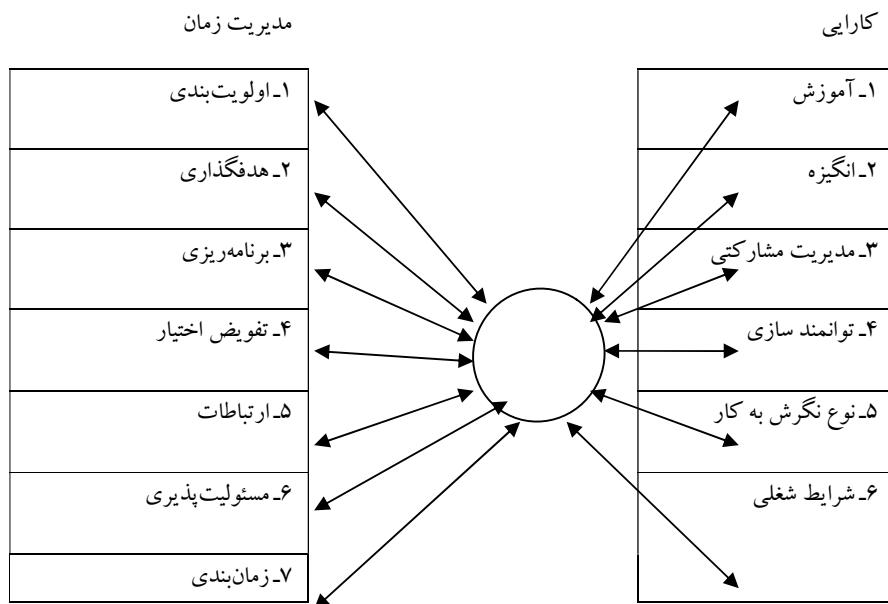
#### ضریب الای کرونباخ:

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

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

### مدل مفهومی تحقیق:

منبع: نظر مدیران ارشد و استادان و مشاوران



### مولفه های مدیریت زمان:

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

مولفه های کارایی: عبارتند از:

۱- متغیر آموزش ۲- متغیر انگیزه ۳- متغیر مدیریت مشارکتی ۴- متغیر توانمند سازی ۵- متغیر نوع نگرش به کار ۶- متغیر شرایط شغلی

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

آلکن لیکن ترجمه فارسی (۱۹۹۴) هدفگذاری و برنامه‌ریزی و توجه به نظم و ترتیب اولویت‌بندی 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 بی معناست (علقه‌بند، ۷۳، ۷۵) 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 (لوانی، ۷۵، ۱۸۲).

#### **تفویض اختیار:**

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

#### **ارتباطات:**

ارتباط انتقال معانی میان اشخاص و گروه‌های است. 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 (علقه‌بند، 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 اریاب رجوع و رؤسا و غیره می‌باشد.

### مسئولیت پذیری 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 وجوده 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)

**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 (راینز، ۱۳۷۸). مدیر در ارزیابی عملکرد کارکنان باید پرسد که آیا کارمند دانش و مهارتهای لازم برای اتمام موفقیت آمیز کار را دارد؟ اگر کسی دچار مشکل فقدان توان لازم باشد راه حل 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 خرستنی 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 ارتباً 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:

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

**پرسنله شماره ۲:**

پرسنله شماره ۲ که متغیرهای کارایی را می سنجد شامل ۶ متغیر می باشد که عبارتند از:

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

**فرضیات تحقیق:**

**جدول فراوانی**

(تحصیلات)

	فرابنی	درصد فرابنی	درصد فرابنی تجمعی
دیبلم و فوق دیبلم	۶۲	<b>22/1</b>	<b>22/1</b>
لیسانس	۸۱	<b>28/9</b>	<b>51/1</b>
فوق لیسانس	۱۰۶	<b>37/2</b>	<b>88/9</b>
دکترا	۳۱	<b>11/1</b>	۱۰۰
مجموع	۲۸۰	۱۰۰	

**جدول فراوانی**

سن

	فرابنی	درصد فرابنی	درصد فرابنی تجمعی
۲۰ تا ۳۰ سال	۱۹	<b>6/8</b>	<b>6/8</b>
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۴۷	<b>52/5</b>	<b>59/3</b>
۴۰ تا ۵۰ سال	۸۶	<b>30/7</b>	<b>90</b>
بیشتر از ۵۰ سال	۲۸	<b>10</b>	۱۰۰
مجموع	۲۸۰	۱۰۰	

## جدول فراوانی

سابقه

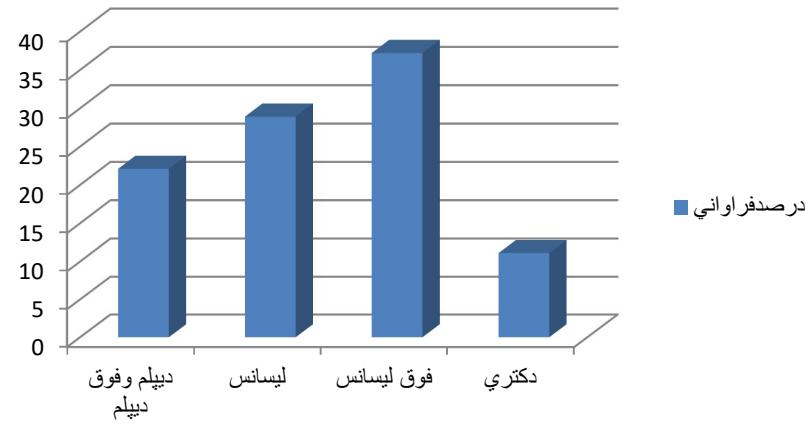
	فرابانی	درصد فرابانی	درصد فرابانی تجمعی
۱ تا ۵ سال	36	12/9	12/9
۱۱ تا ۵ سال	83	29/6	42/5
۱۰ تا ۲۰ سال	96	34/3	76/8
بیشتر از ۲۰ سال	65	23/2	100
مجموع	۲۸۰	100	

## جدول فرابانی

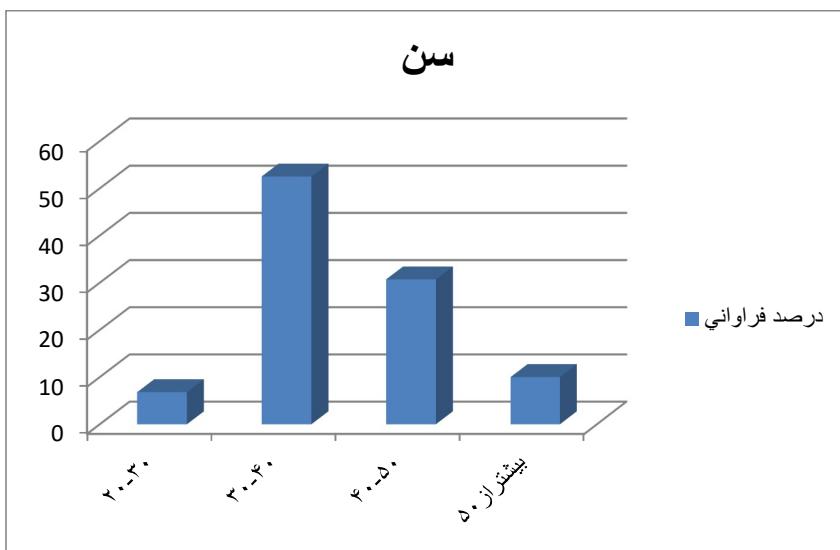
جنسیت

	فرابانی	درصد فرابانی	درصد فرابانی تجمعی
مرد	۱۵۸	56/4	56/4
زن	۱۲۲	43/6	100
مجموع	۲۸۰	100	

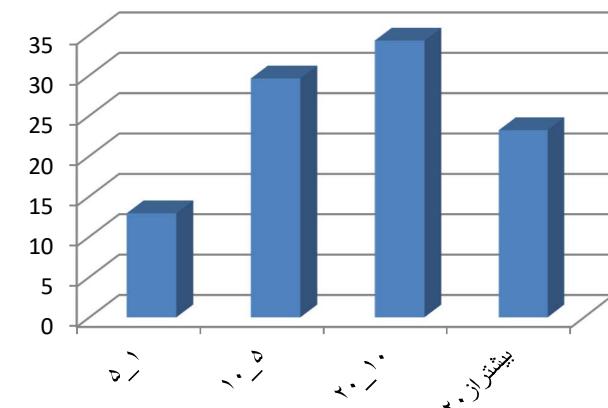
### تحصیلات



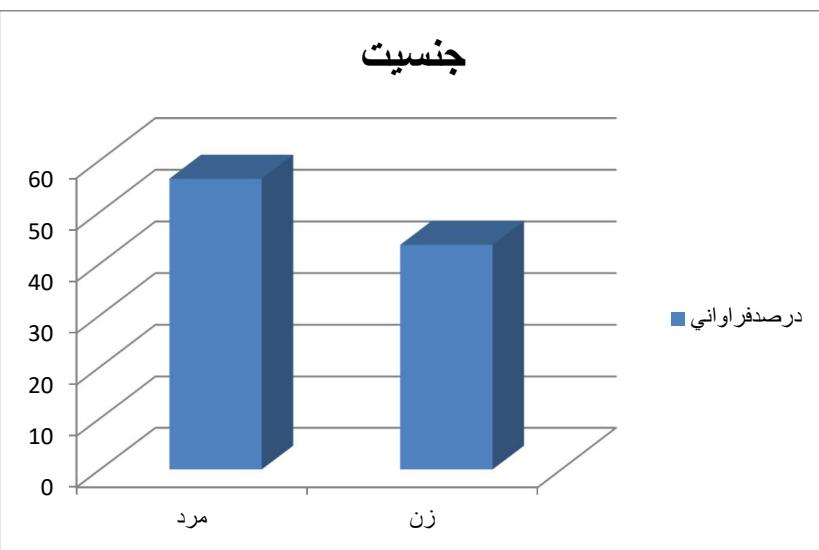
### سن



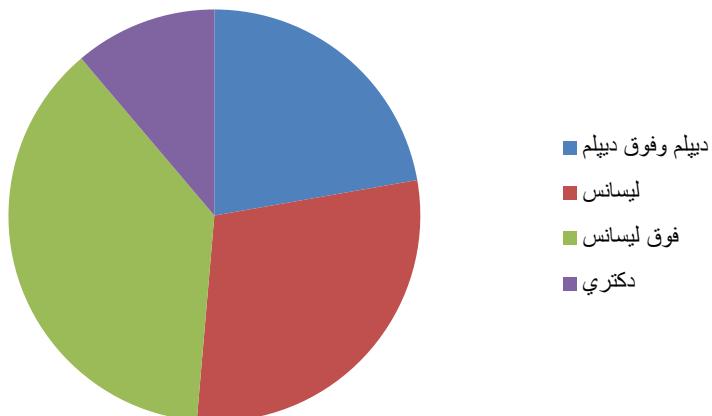
### سابقه



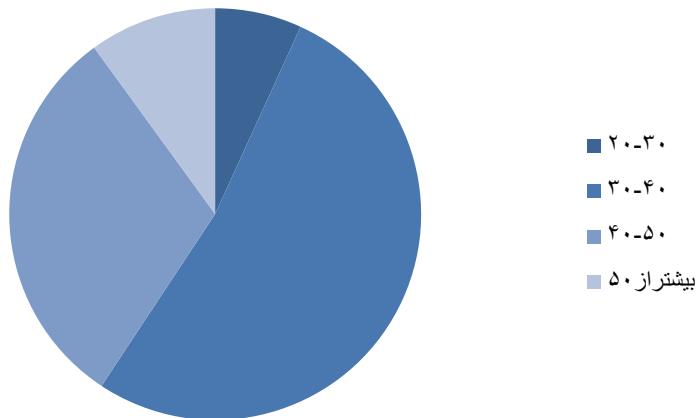
### جنسیت



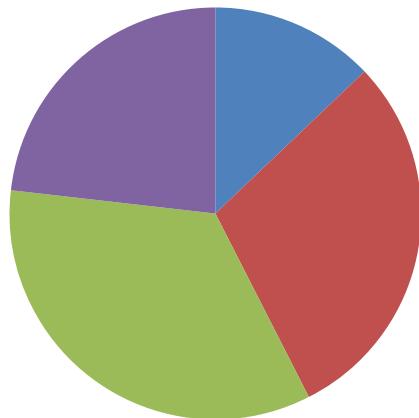
### تحصیلات



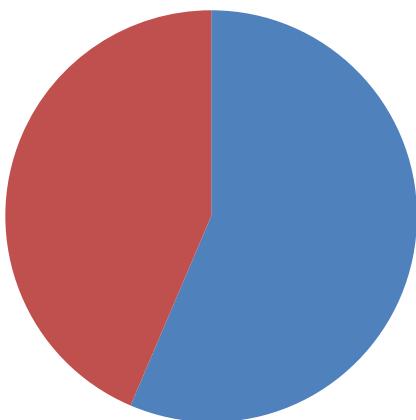
### سن



### سابقه



### جنسیت



#### ۴- تجزیه و تحلیل فرضیه ها:

فرضیه های اصلی:

فرضیه ۱:

اولویت بندی و ارتقاء کارایی:

$H_0$ : رابطه معنی داری بین اولویت بندی و ارتقاء کارایی وجود ندارد.

$H_1$ : رابطه معنی داری بین اولویت بندی و ارتقاء کارایی وجود دارد.

در هر آزمون آماری وقتی  $P$  یا سطح معنی داری کوچکتر از  $\alpha$  شود ( $P < \alpha$ ) فرض صفر را رد می کنیم و وقتی ( $P > \alpha$ ) باشد دلیلی برای رد فرض صفر نداریم.

با توجه به جدول ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر اولویت بندی و ارتقاء کارایی برابر با  $+0/431$  می باشد که رابطه مستقیم است و سطح معناداری بین دو متغیر برابر با  $0/005$  است و چون  $\alpha = 0/05$  است  $0/05 < 0/005$  می باشد پس می توان گفت که رابطه معناداری بین اولویت بندی و ارتقاء کارایی وجود دارد (فرض صفر رد می شود).

	ارتقاء کارایی اولویت بندی
+ ۴۳۱	ضریب پیرسون
۰/۰۰۵	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

فرضیه ۲:

هدفگذاری و ارتقاء کارایی:

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

$H_1$ : 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  $0/325$  که این رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری آن نیز  $0/001$  است و چون  $P < 0/001$  و برابر  $0/05$  است می توان گفت رابطه معناداری بین هدفگذاری و ارتقاء کارایی وجود دارد.

	ارتقاء کارایی هدفگذاری
۰/۳۲۵	ضریب پیرسون
۰/۰۰۱	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

**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
۰/۶۱۴	ضریب پیرسون
۰/۰۰۳	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر **۰/۶۱۴** است و سطح معناداری برابر **۰/۰۰۳** است و چون  $P < 0/05$  پس فرض  $H_0$  رد می‌شود و بین برنامه‌ریزی و ارتقاء کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

**فرض ۴:**

$H_0$ : 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
-۰/۰۳۹۵	ضریب پیرسون
۰/۰۳۵	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

#### فرض ۵:

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

$H_1$ : بین ارتباطات و ارتفاع کارایی رابطه معناداری وجود دارد

	ارتفاع کارایی ارتباطات
0/295	ضریب پیرسون
0/002	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر  $0/295 +$  است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری  $0/002 < P$  است پس فرض صفر رد می شود و بین ارتباطات و ارتفاع کارایی رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرض ۶:

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

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

	ارتفاع کارایی مسئولیت‌پذیری
0/153	ضریب پیرسون
0/111	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول ضریب همبستگی برابر  $0/153 +$  می باشد و رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر  $0/111 < P$  می باشد و چون  $P$  پس دلیلی برای رد فرض  $H_0$  نداریم یعنی بین مسئولیت‌پذیری و ارتفاع کارایی رابطه معناداری وجود ندارد.

## 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	سطح معناداری
تعداد	
۰/۵۷۷	۰
۰	۲۸۰

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

## بررسی فرضیه های فرعی

فرضیه های فرعی برای متغیر اولویت بندی:

## فرض ۱:

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

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

	اولویت بندی آموزش
ضریب پیرسون	سطح معناداری
تعداد	
۰/۲۸۱	۰/۰۰۴
۰	۲۸۰

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

### 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
۰/۲۰۱	ضریب پرسون
۰/۰۳۵	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول ضریب همبستگی  $0/201 +$  است که یک رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر  $P < 0/05$  است چون  $H_0$  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
۰/۲۶۹	ضریب پرسون
۰/۰۰۵	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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 ۴:

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

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

	اولویت‌بندی توانمندسازی
۰/۳۶۱	ضریب پیرسون
۰	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول ضریب پیرسون برابر  $0/361$  است رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری صفر است چون  $0/05 < P$  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
۰/۱۴۷	ضریب پیرسون
۰/۱۲۵	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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

#### فرض ۶:

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

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

	اولویت بندی شرایط شغلی
۰/۲۷۵	ضریب پیرسون
۰/۰۰۳	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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 می شود یعنی بین اولویت بندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

#### فرضیه های 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
+۰/۳۳۳	ضریب پیرسون
۰	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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 می شود 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.

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

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 **0/05 < P** 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
+0/235	ضریب پیرسون
0/014	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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 **0/05 < P** است فرض صفر رد می‌شود یعنی بین هدفگذاری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

### فرض ۴:

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

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

	هدفگذاری مدیریت مشارکتی
۰/۳۲۱	ضریب پرسون
۰	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی برابر  $+0/321$  است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر صفر است و چون  $0/05 < P$  است فرض  $H_0$  رد می شود 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
+0/280	ضریب پرسون
۰/۰۰۳	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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  $0/05 < P$  است فرض  $H_0$  رد می شود یعنی بین هدفگذاری و نوع نگرش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

#### فرض ۶:

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

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

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

با توجه به جدول فوق ضریب همبستگی پیرسون برابر  $0/376$  است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر صفر است و چون  $0/05 < P$  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
0/289	ضریب پیرسون
0	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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.

	برنامه ریزی انگیزه
۰/۳۰۷	ضریب پیرسون
۰/۰۰۱	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۳۰۷** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **۰/۰۰۱** است و چون  $P < 0/05$  است  $H_0$  رد می شود یعنی بین برنامه ریزی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

### فرض ۳:

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

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

	برنامه ریزی مدیریت مشارکتی
۰/۷۷۲	ضریب پیرسون
۰	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۷۷۲** است که یک رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر صفر است و چون  $P < 0/05$  است  $H_0$  رد می شود یعنی بین برنامه ریزی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

### فرض ۴:

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

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

	برنامه‌ریزی توانمندسازی
<b>۰/۲۸۱</b>	ضریب پیرسون
<b>۰</b>	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۲۸۱** 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
<b>۰/۱۷۱</b>	ضریب پیرسون
<b>۰/۰۷۴</b>	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۱۷۱** می‌باشد که رابطه مستقیم است و سطح معناداری **۰/۰۷۴** 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 ۶:

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

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

	برنامه ریزی
	شرایط شغلی
<b>۰/۱۳۴</b>	ضریب پیرسون
<b>۰/۱۶۳</b>	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۱۳۴** می باشد که رابطه مستقیم است و سطح معناداری **۰/۱۶۳** است و چون

$P > 0/05$  است فرض  $H_0$  رد نمی شود.

فرضیه های فرعی برای متغیر تقویض اختیار:

#### فرض ۱:

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

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

	برنامه ریزی
	تقویض اختیار
<b>-۰/۳۰۱</b>	ضریب پیرسون
*	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **-۰/۳۰۱** است که رابطه معکوس است و سطح معناداری برابر صفر است پس چون

$P < 0/05$  است پس فرض  $H_0$  رد می شود یعنی بین تقویض اختیار و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز

رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرض ۲:

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

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

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

ضریب همبستگی **0/258** است که رابطه معکوس است و سطح معناداری برابر **0/002** است پس  $P < 0/05$  است پس فرض  $H_0$  رد می شود 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
0/678	ضریب پیرسون
*	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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

### فرض ۴:

$H_0$ : 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.

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

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 می شود یعنی بین تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرض ۵:

- $H_0$ : بین تفویض اختیار و نوع نگرش به کار کنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود ندارد.  
 $H_1$ : بین تفویض اختیار و نوع نگرش به کار کنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

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

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 می شود یعنی بین تفویض اختیار و نوع نگرش به کار کنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرض ۶:

- $H_0$ : بین تفویض اختیار 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.

	تفویض اختیار شرایط شغلی
۰/۱۵۵	ضریب پیرسون
۰/۱۰۶	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۱۵۵** است و سطح معناداری برابر **۰/۱۰۶** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **۰/۱۰۶** 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
۰/۲۶۲	ضریب پیرسون
۰/۰۰۶	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول ضریب همبستگی **۰/۲۶۲** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر **۰/۰۰۶** 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.

	ارتباطات انگیزه
۰/۲۷۵	ضریب پیرسون
۰/۰۱۵	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی برابر  $0/275$  است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر  $0/015$  است پس چون  $0/05 < P$  است پس فرض  $H_0$  رد می شود 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
۰/۳۸۸	ضریب پیرسون
.	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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

### فرض ۴:

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

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

ارتباطات	
توانمندسازی کارکنان	
ضریب پیرسون	۰/۲۸۹
سطح معناداری	۰/۰۰۲
تعداد	۲۸۰

ضریب همبستگی **۰/۲۸۹** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **۰/۰۰۲** 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 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	۰/۲۹
سطح معناداری	۰/۰۰۲
تعداد	۲۸۰

ضریب همبستگی **۰/۲۹** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **۰/۰۰۲** 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 ۶:

$H_0$ : 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.

	ارتباطات شرایط شغلی
ضریب پیرسون	
سطح معناداری	
تعداد	۲۸۰

ضریب همبستگی **۰/۳۲۱** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **۰/۰۰۱** است که چون  $P < 0/05$  است فرض  $H_0$  رد می شود پس بین ارتباطات و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

#### فرضیه های فرعی برای متغیر مسئولیت پذیری فرض ۱:

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

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

	مسئولیت پذیری آموزش
ضریب پیرسون	
سطح معناداری	
تعداد	۲۸۰

ضریب همبستگی **-۰/۱۴۴** است و رابطه معکوس است و سطح معناداری برابر **۰/۰۷۱** است که چون  $P > 0/05$  است دلیلی برای رد فرض صفر نداریم پس بین مسئولیت پذیری و آموزش کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

#### فرض ۲:

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

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

	مسئولیت‌پذیری انگیزه
۰/۳۲۳	ضریب پیرسون
۰/۰۰۱	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی برابر  $0/323$  است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر  $0/001$  است پس چون  $0/05 < P$  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
۰/۳۸۸	ضریب پیرسون
۰/۱۱	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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

### فرض ۴:

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

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

	مسئولیت‌پذیری توانمندسازی کارکنان
۰/۲۲۲	ضریب پیرسون
۰/۰۲	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۲۲۲** است که رابطه مستقیم بوده و سطح معناداری برابر **۰/۰۲** است که چون  $P < 0/05$  است فرض  $H_0$  رد می‌شود پس بین مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری 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
۰/۱۵۸	ضریب پیرسون
۰/۱	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی برابر **۰/۱۵۸** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **۰/۱** 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 ۶:

$H_0$ : 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.

	مسئولیت‌پذیری
	شرایط شغلی
۰/۲۴۵	ضریب پیرسون
۰/۰۸	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی پیرسون  $0/245$  است و سطح معناداری برابر  $0/05$  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
۰/۳۱۵	ضریب پیرسون
.	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

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.

	زمان بندی انگیزه
۰/۲۷۵	ضریب پیرسون
۰/۰۰۴	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول فوق ضریب پیرسون برابر **۰/۲۷۵** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **۰/۰۰۴** است پس چون  $P < 0/05$  رد می شود پس بین زمان بندی و انگیزه کارکنان دانشگاه شیراز رابطه معناداری وجود دارد.

### فرض ۳:

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

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

	زمان بندی مدیریت مشارکتی
۰/۴۳۴	ضریب پیرسون
.	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

با توجه به جدول فوق ضریب پیرسون **۰/۴۳۴** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر با صفر است که چون  $P < 0/05$  رد می شود یعنی بین زمان بندی و مدیریت مشارکتی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

### فرض ۴:

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

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

	زمانبندی توانمندسازی کارکنان
۰/۲۰۲	ضریب پیرسون
۰/۰۲۸۷	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی **۰/۲۰۲** است که رابطه مستقیم وجود دارد و سطح معناداری برابر **۰/۰۲۸۷** است که چون  $0/05 < P$  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
۰/۱۳۰	ضریب پیرسون
۰/۱۷۵	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی برابر **۰/۱۳۰** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **۰/۱۷۵** است و چون  $0/05 > P$  است دلیل برای رد فرض  $H_0$  نداریم پس بین زمانبندی و نوع نگرش به کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود ندارد.

#### فرض ۶:

$H_0$ : 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.

	زمانبندی شرایط شغلی
۰/۲۱۲	ضریب پرسون
۰/۰۲۴۶	سطح معناداری
۲۸۰	تعداد

ضریب همبستگی پرسون برابر **۰/۲۱۲** است که رابطه مستقیم است و سطح معناداری برابر **۰/۰۲۴۶** است که چون  $P < H_0$  رد می‌شود پس بین زمانبندی و شرایط شغلی کارکنان دانشگاه شیراز رابطه وجود دارد.

### رگرسیون خطی:

زمانبندی	- مسئولیت- پذیری	ارتباطات	تفویض اختیار	برنامه‌ریزی	هدفگذاری	اولویت‌بندی	ارتفاع کارایی
+۰/۱۲۸	+۰/۰۱۷	+۰/۳۷۳	-۰/۲۴۷	+۰/۳۲۳	۰/۲۹۹	+۰/۲۱۴	ضریب استاندارد شده
۰/۰۸۱	۰/۰۹	۰/۰۰۱	۰/۰۰۸	.	۰/۰۰۱	۰/۰۰۲	سطح معناداری

معادله کلی رگرسیون خطی که معادله خطی آن به فرم  $y = \alpha_1x_1 + \alpha_2x_2 + \cdots + \alpha_nx_n + 4$  است که  $x_1, x_2, \dots, x_n$  متغیرهای مستقل هستند که در این جا شامل عوامل: اولویت‌بندی، هدفگذاری، برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، ارتباطات، مسئولیت‌پذیری و زمانبندی است همانطور که می‌بینیم در فرمول موجود نظر ضرائب  $(\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_n)$  موجود است که این ضرائب در واقع تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل را روی متغیر وابسته ارتفاع 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.

**نتایج مقاله:**

همانطور که از نتایج مشاهده می‌شود:

**فرضیه:**

بین اولویت‌بندی و ارتقاء کارایی ضریب همبستگی بالای وجود دارد و همچنین ارتباط معنی داری بین این دو متغیر مشاهده شده است لذا با توجه به اینکه کارکنان دانشگاه شیراز با موضوع اولویت‌بندی آشنایی دارند پیشنهاد می‌گردد مرکز مطالعات و آموزش نیروی انسانی دوره‌های ضمن خدمت جهت آشنا شدن تخصصی‌تر با موضوع اولویت‌بندی برگزار نمایند و یا مطالب را بصورت جزو دوره‌های به پرسنل اهدا نمایند. همانطور که از نتایج مشاهده می‌گردد ارتباط معنی داری 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 شغلی شان ترغیب کند و همچنین جهت آشنایی با هدف‌گذاری و قوانین آن دوره‌هایی برگزار گردد تا کارکنانی که در آینده ارتقاء تحصیلی و شغلی می‌گیرند با این موضوع احساس نآشنا نداشته باشند. مهمترین عامل در کسب هر موفقیتی تدوین و مشخص نمودن دقیق اهداف است. هدفها هستند که مقصد و مسیر 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 یهودگی صرف می‌کند و کسانی که 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 روnde و تکرار شونده است مدیران باید به طور مستمر واحدهای تحت نظرشان را جهت تطبیق 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 ناینایی 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 برابر  $0.614$  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

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

۳- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف

۴- احترام 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 کارکنی رابطه معناداری وجود دارد و نتیجه‌ای که حاصل می‌گردد این است که هرچه تفویض اختیار در سازمان بیشتر گردد کارکنی پرستیل کاهش می‌باید بدین معنی است که تفویض اختیار نه تنها کارکنی ندارد بلکه تا حدودی نیز می‌تواند مغرب باشد لذا پیشنهاد می‌شود مدیران واحدهای دانشگاهی موضوع تفویض اختیار را در برنامه کاری خود نهادینه کنند تا هم اهداف به طور مستمر و پویا تحقق یابد و هم رضایت کامل دلها فرامم گردد. برای بهبود تفویض اختیار راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود: نخستین مرحله باید تغیر نگرش مدیران در مورد این نکته باشد که مدیریت کار گروهی است نه فردی و اینکه 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 از طریق اهمیت دادن بیشتر توسط مدیران باید صورت گیرد. قوانین و مقررات نیز باید در این زمینه روشن باشد تا کارکنان بدون ترس از مژا خذه 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 ترفع، شرایط کاری بهتر و ... جهت ایجاد انگیزش استفاده کرد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین دو متغیر ارتباطات و ارتقاء کارکنی 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 پایام خود از بهترین و سریعترین طریق مناسب استفاده کنند و همچنین در انتقال پایام 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. آنها از طریق ارتباطات وظایف مدیریتی خود را انجام می‌دهند. یکی از موضوعاتی که از دیدگاهها و جهات مختلف توسط صاحب نظران زیادی مورد بحث قرار

گرفته برقراری ارتباط خوب با کارکنان است. تمام صاحب نظران بر یک موضوع اتفاق نظر دارند و آن موقعيت مدیر در صورت توفيق در ايجاد ارتباط صحيح با کارکنانش می‌باشد. مسئوليت پذيری فرآيند سهيم شده در تعهدهاست چه در سطح فردی و چه در سطح اجتماعی لذا در اين پژوهش با توجه به اينکه بين مسئوليت پذيری و ارتقاء کارايي رابطه معناداري وجود ندارد پيشنهاد می‌گردد اصول و بنيانهای آموزش تعهد اجتماعی و نحوه ايجاد انگيزش در ميان افراد برای پذيرش نقشها ومسئوليتهای سازمانی در مرکز مطالعات و آموزش نيري انساني واحدها به عنوان يك ضرورت مورديرسی قرار گيرد. با توجه به اينکه بين زمان‌بندی و ارتقاء کارايي کارکنان دانشگاه شيراز رابطه معناداري وجود دارد و ضريب همبستگي بين دو متغير زمان بندی و ارتقای کارايي برابر ۵۷٪/۰ می‌باشد. پيشنهاد می‌گردد محاسبه زمان پيش بیني و زمان واقعي فعاليت به کار گرفته شود تا کارايي به صورت مطلوب ارتقا يابد که در نهايit منجر به رضایت مطلوب مراجعين و همچنین صرفجويي مؤثر در منابع و در نهايit افزایش کارايي خواهد شد.

## فهرست منابع و مأخذ

- ۱- ابراهیمی، علی، (۱۳۸۳)، برنامه ریزی وقت، نشر فاوان، تهران
- ۲- آذری، شادی، (۱۳۹۲)، برآنگیختن خلاقیت، کارآفرین، شماره ۱۹، صص ۱۰-۱۲
- ۳- 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
- ۴- اسلامی، سعید، (۱۳۸۳)، مدیریت کاربردی وقت، انتشارات فرهنگی، تبریز
- ۵- آقایی فیشانی، تیمور، (۱۳۸۵)، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، انتشارات ترمه، تهران
- ۶- افجه، علی‌اکبر، (۱۳۹۲)، مدیریت زمان در آموزش، اقتصاد و مدیریت، شماره ۳۲، صص ۴۷-۵۱
- ۷- الونی، مهدی، (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران
- ۸- آمالی، ترزا، (۱۳۹۰)، شکوفایی خلاقیت کودکان، مترجمین حسین قاسم‌زاده، پروین عظیمی، انتشارات نشر دنیای نو، تهران
- ۹- پین، الین، واتیکرلسی، (۱۳۸۴)، مهارت‌های ضروری مطالعه موفق، ترجمه فاطمه محمدی، انتشارات ترمه، شیراز
- ۱۰- پیرخاییفی، علیرضا، (۱۳۹۱)، خلاقیت، مدیریت و کارآفرینی، شماره ۹، صص ۲۷-۳۰
- ۱۱- تورنس، پاول، (۱۳۹۰)، مدیریت وقت، رشد معلم، شماره ۱، صص ۴۴-۴۸
- ۱۲- ثقفی، مهدی، (۱۳۹۰)، مدیریت زمان بزرگ‌راهی به سوی بهره‌وری، تدبیر، شماره ۸۲، صص ۴۴-۴۶
- ۱۳- حافظنیا، محمدرضا، (۱۳۷۸)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران
- ۱۴- حمیدی‌زاده، محمدرضا، (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک، انتشارات سمت، تهران
- ۱۵- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۹)، مدیریت زمان، نشر پیوند، تهران
- ۱۶- خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۰)، روش تحقیق با رویکرد به پایان‌نامه نویسی، انتشارات بازتاب، تهران
- ۱۷- دربهشتی، علی، (۱۳۹۲)، مدیریت زمان، مدیریت آموزش و پرورش، شماره ۵۵، صص ۲۵-۲۹
- ۱۸- دربهشتی، علی، (۱۳۹۰)، کنترل بر زمان و وقت در مدیریت، مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷، صص ۷۲-۷۵
- ۱۹- درودی، عبدالرسول، (۱۳۹۰)، دریچه‌ای بر مدیریت زمان، تدبیر، شماره ۱۵۴، صص ۸۲-۸۵
- ۲۰- دونالد. پی. لادر، (۱۳۸۵)، چگونگی سرپرستی دیگران(اصول سرپرستی)، انتشارات ترمه، شیراز
- ۲۱- ذاکری، محمود، (۱۳۹۱)، مدیریت پژوهه و زمان، ساختمان و نصب، شماره ۲۷، صص ۱۰-۱۴
- ۲۲- رایزن، استیفن، (۱۳۸۹)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران
- ۲۳- ربانی خواه، محمد، (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، انتشارات سمت، تهران

- ۲۴- رجبزاده، علی و همکاران، (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط ساختار و اثربخشی در شرکت برق منطقه‌ای خوزستان و تبیین مؤلفه‌های اصلی، مدیریت و توسعه، شماره ۲۳، صص ۶۵-۷۱
- ۲۵- رضائیان، علی، (۱۳۹۲)، خودمدیریتی، دانش مدیریت، شماره ۲۲، صص ۹۰-۹۳
- ۲۶- رضائیان، علی، (۱۳۸۸)، اصول مدیریت، انتشارات سمت، تهران
- ۲۷- رضائیان، علی، (۱۳۸۹)، اصول مدیریت سازمان، مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهی، تهران
- ۲۸- رضوانیه، فریدون، (۱۳۹۰)، نگاهی به اصول و مبانی مدیریت بر زمان در کار، انتشارات تدبیر، تهران
- ۲۹- رفیع‌پور، فرامرز، (۱۳۸۹)، کندوکاوهای و پنداشته‌ها، مقدمه‌ای بر روش‌های شناخت جامعه و تحقیقات اجتماعی، شرکت سهامی انتشار، تهران
- ۳۰- رفیع‌پور، فرامرز، (۱۳۸۹)، تکنیک‌های خاص تحقیق در علوم اجتماعی، جلد دوم کندوکاوهای و پنداشته‌ها، شرکت سهامی انتشار، تهران
- ۳۱- 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
- ۳۲- زالی، محمدرضا، (۱۳۸۵)، مدیریت زمان، انتشارات زمینه، تهران
- ۳۳- سلجوqi، خسرو، (۱۳۹۲)، طرز تشکیل و اداره جلسه، مدیریت آموزش و پرورش، شماره ۳، صص ۲۳-۲۶
- ۳۴- شایان جهرمی، شاپور امین، امینی، جعفر، (۱۳۸۸)، ارتباطات موثر سازمانی، انتشارات کوشاه، شیراز
- ۳۵- 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 راهنمای شایان جهرمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، گروه مدیریت صنعتی
- ۳۶- شکوهی، سمیرا، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه مدیریت زمان با خلاقیت مدیران آموزشگاه‌های شهرستان بستک، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما سوختکیان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، گروه مدیریت صنعتی
- ۳۷- صفوی، امانا...، (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی وقت در آموزش و پرورش، مدیریت آموزش و پرورش، شماره ۱۹، صص ۳۷-۴۰
- ۳۸- صیامی، توحید، (۱۳۹۲)، نقش معلمان و والدین در شکوفایی خلاقیت کودکان، تکنولوژی آموزشی، شماره ۱۳۸، صص ۳۴-۳۷
- ۳۹- طاهری، شهnam، (۱۳۸۸)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، مدیریت بهره‌وری فرگیر، نشر هوای تازه، تهران
- ۴۰- عابدی، جمال، (۱۳۹۰)، خلاقیت و شیوه‌های نو در اندازه‌گیری آن، پژوهش‌های روان‌شناسی، شماره ۱-۲، صص

- ۴۱- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸)، مقدمات مدیریت آموزشی، انتشارات بخت، تهران
- ۴۲- علی بن ایطالب علیه السلام (۱۳۸۴)، نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، انتشارات امامت، قم
- ۴۳- غفاری، نصرالله... (۱۳۹۱)، مدیریت زمان در سازمان‌های دولتی، مطالعات مدیریت، شماره ۱۲
- ۱۵-۱۹
- ۴۴- فرات، پیتر، (۱۳۹۰)، مدیریت زمان، تعاون، شماره ۲۲، صص ۷۰-۷۳
- ۴۵- فرات، پیتر، (۱۳۹۲)، مدیریت زمان، اقتصاد و تعاون، شماره ۵، صص ۲۶-۲۷
- ۴۶- فرات، پیتر، (۱۳۹۲)، کاهش فشارها از طریق مدیریت زمان، صنعت و مطبوعات، شماره ۶، صص ۹۱-۹۳
- ۴۷- فرنودیان، فرج... (۱۳۹۰)، محتوای درسی و پرورش خلاقیت دانشآموزان، رشد تکنولوژی آموزشی، شماره ۱۲، صص ۵-۹
- ۴۸- فرزن، جک، دی (۱۳۸۹)، مدیریت موفق زمان، ترجمه ناصر جواهیریزاده، انتشارات ارمغان، تهران
- ۴۹- فلیمنگ، آبان (۱۳۸۷)، مدیریت زمان، ترجمه محمدرضا فرشید نژاد، نشر آدینه، تهران
- ۵۰- فیوضات، یحیی، (۱۳۸۳)، مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، انتشارات فرهنگ، تبریز
- ۵۱- فیض‌الاسلام، (۱۳۵۱)، ترجمه و شرح نهج البلاغه، انتشارات فقیه، قم
- ۵۲- قاسمی، فرشید، (۱۳۸۸)، مدیریت زمان، ترجمه شفیع‌اللهی، انتشارات سارگل، تهران
- ۵۳- کمال‌زاده، عباس، (۱۳۸۸)، آشنایی با ارزیابی کار و زمان، مرکز نشر دانشگاهی، تهران
- ۵۴- کرمی مقدم، فریده، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه مهارت فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن در بین مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنمای سوچکیان، دانشگاه شیراز، گروه مدیریت صنعتی
- ۵۵- کشاورز، کوروش، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی مدیران آموزشگاه‌های شهرستان فیروزآباد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنمای سوچکیان، دانشگاه شیراز، گروه مدیریت صنعتی
- ۵۶- گلستان هاشمی، سید‌مهدی، (۱۳۸۸)، مقدماتی بر علم خلاقیت‌شناسی، انتشارات جهاد دانشگاهی، اصفهان
- ۵۷- لاک، جان، (۱۳۸۹)، مدیریت اثربخش، ترجمه سید امین‌الله علوی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران
- ۵۸- لشکری، محمد، (۱۳۹۰)، سازماندهی محیط کار در ابعاد فردی، مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۷، صص ۱۰۵-۱۱۱
- ۵۹- لیف‌تیوس، اشارگ، (۱۳۹۲)، توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان، تازه‌های مدیریت، شماره ۱۲۰، صص ۱۶-۲۰
- ۶۰- محسینیان راد، مهدی، (۱۳۸۴)، ارتباط شناسی، انتشارات سروش، تهران

- ۶۱- مشبکی، اصغر، (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی «تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی»، انتشارات ترمه، تهران
- ۶۲- مظفر، محمدعلی، (۱۳۹۲)، فناوری و تأثیر آن در نظام آموزشی خلاق، پیوند، شماره ۲۵۹، صص ۹۴-۹۸
- ۶۳- معین، عبدالرضا، (۱۳۹۱)، مدیریت زمان گامی موثر در افزایش بهرهوری، ساختمان و نصب، شماره ۶۷.۷۷ صص ۳۳
- ۶۴- موریسی، جورج، (۱۳۹۰)، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، ترجمه الوانی و معتمدی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران
- ۶۵- مکنزی، آنک، (۱۳۹۱)، مدیریت بهرهوری از زمان، انتشارات سمت، تهران
- ۶۶- مکنزی، آنک، (۱۳۸۷)، دامهای زمان، ترجمه غلامرضا خاکی، نشر بصیر، تهران
- ۶۷- مهبدی، محمدحسین، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثربخشی سازمانی مدیران، استاد راهنمای آقای حسین حاتمی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، گروه مدیریت صنعتی
- ۶۸- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، تهران
- ۶۹- مقیمی، محمد، (۱۳۹۱)، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، انتشارات ترمه، تهران
- ۷۰- نعمت‌زاده، شهرام، (۱۳۹۱)، نظر اجمالی به رهبری و مدیریت زمان، توسعه مدیریت، شماره ۵۷، صص ۵۸-۶۲
- ۷۱- نلر، اف، (۱۳۹۰)، هنر و علم خلاقیت، ترجمه علی اصغر مسلد، مرکز نشر دانشگاه شیراز
- ۷۲- هانیس، ماریون، (۱۳۹۱)، چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم، پیوند، شماره ۲۵ صص ۱۰۰-۱۰۵
- ۷۳- یغمایی، فریده، (۱۳۹۲)، روش‌های پرورش خلاقیت، پیوند، شماره ۵۷، صص ۲۷۳-۲۷۵

#### 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 effectiveness and work – related

- 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- Ziegler, 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>

- 
- 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](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.sanayeiranblog.com>
  - 116-<http://www.soork.com>
  - 117-<http://www.statisticslu.blogfa.com>
  - 118-<http://www.thecoach.ir>