

## تبیین اثربخشی مدل الماس مدیریت زمان در کشت و صنعت‌های نیشکر

محمد حسین پور<sup>۱</sup>، غلامحسین کیا<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علوم و تحقیقات خوزستان

(تاریخ دریافت: ۸۷/۳/۱۴؛ تاریخ تصویب: ۸۷/۷/۲۰)

### چکیده

مهارت استفاده بهتر و مؤثرتر از زمان رمز موفقیت و اثربخشی مدیریت و سازمان‌هاست. مدیران سازمان‌ها برای استفاده بهینه از زمان و جلوگیری از اتلاف وقت برای ارتقای مدیریت زمان لازم است، از مدل الماس استفاده کنند و بدانند چگونه زمان خود را هدایت نمایند. بررسی و تبیین چگونگی صرف وقت مدیران و شناخت عوامل اتلاف وقت آنها بر پایه متغیرهای رفتاری و توضیحی در چارچوب مدل الماس، هدف این مقاله است. مدل الماس در واقع نظام منظم و چهار وجهی می‌باشد که عبارتند از: برنامه زمان‌بندی کار، اولویت‌بندی کارها، تفویض اختیار و فن تشکیل و اداره صحیح جلسات، هریک از این وجوه متغیرهای کلیدی نیز دارد. در این مقاله عوامل اتلاف وقت مدیران به صورت تراش‌های زاید مدل الماس معرفی می‌شود. جامعه آماری تحقیق متشکل از مدیران سطوح ارشد و میانی کشت و صنعت‌های نیشکر به حجم ۵۴ نفر می‌باشد. گردآوری داده‌ها به صورت تمام شماری و ابزار آن پرسش‌نامه است. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها علاوه بر شاخص‌های آمار توصیفی از آمار استنباطی،  $t$  تک متغیره و کای - دو استفاده شده است. به هر حال، ارزیابی مدیریت زمان مورد پژوهی است که نشان می‌دهد که مدیریت زمان مدیران مطابق مدیران الماس بر پایه مدل رفتاری و توضیحی اثربخشی معنادار ندارد.

در خاتمه پیشنهادهایی برای هدایت عناصر هدایت‌گر زمان برای مدیریت زمان ارائه می‌شود.

### واژگان کلیدی

مدل الماس مدیریت زمان، اثربخشی، متغیرهای توضیحی، متغیرهای رفتاری، تراش‌های زاید.

## مقدمه

برای مدیران، زمان ارزشمندترین منبع است و دارای ویژگی‌های خاصی نسبت به سایر منابع می‌باشد. ممکن است که سایر منابع به مقادیر مختلفی در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار داده شده باشد، ولی زمان همه مدیران یکسان و برای همه ۲۴ ساعت در شبانه روز و ۱۶۸ ساعت در هفته است که این مقدار غیر قابل افزایش است.

برای منبع زمان دو ویژگی عمده نسبت به سایر منابع می‌توان برشمرد:

۱. این منبع را باید به طور مستمر مصرف نمود و غیر قابل برگشت و ذخیره کردن است.
۲. سایر منابع نیز به شرط وجود زمان ارزش پیدا می‌کنند و با وجود این منبع است که می‌توان از سایر منابع استفاده نمود.

بنابراین در سازمان‌ها مدیران باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی نمایند که بتوانند نهایت استفاده را از وقت خود برده و در نتیجه، به اثر بخشی بالا دست یابند. امروزه سازمان‌ها تنها با ساخت محصولات و ارائه خدمات با کیفیت به رشد و ترقی دست پیدا نمی‌کنند، بلکه انجام کار در زمان کم‌تر و یا با سرعت بیش‌تر نیز لازمه رشد و ترقی آنهاست. این امر امکان رقابت و پیشی گرفتن از سازمان‌های رقیب و تسخیر بازارها را میسر می‌سازد. دست‌یابی یک سازمان به تکنولوژی جدید برای ساخت یک محصول یا ارائه خدمتی قبل از سایر سازمان‌ها می‌تواند سود زیادی عاید آن سازمان نماید. بنابراین مدیریت زمان از موضوعات مهمی است که در دنیای پر رقابت امروز باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. در واقع، رمز اثر بخشی مدیران و سازمان‌ها استفاده از الماس زمان است.

با توجه به اهمیت موضوع، در این تحقیق، مدیریت زمان کشت و صنعت‌های نیشکری مورد بررسی قرار گرفته و طی آن برخی از عوامل ائتلاف وقت مدیران شناسایی و معرفی گردیده و راه‌حل‌هایی جهت رفع آن پیشنهاد شده است. در این تحقیق هم‌چنین رابطه بین مدیریت زمان و سن، سابقه مدیریت و تخصص مدیران مورد بررسی قرار گرفته است. در کشورهای توسعه یافته تحقیقات زیادی درباره مدیریت زمان انجام گرفته است که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

ملون اما آ<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در تحقیقی که به منظور بررسی تأثیر یادگیری و سودمندی مهارت‌های مدیریت زمان روی مدیران بازرگانی (مرد) انجام داد، به این نتیجه رسید که طراحی و ارائه آموزش مدیریت زمان در سازمان‌ها لازم است.

ویلیام بریان بریدل<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) طی تحقیقاتی که روی مدیران و مسئولان دانشگاه ایالت فلوریدا انجام داد، به این نتیجه رسید که گروهی از مدیران که تحت آموزش مدیریت زمان قرار گرفته بودند، در حد معناداری استرس کاری و ویژگی‌های رفتاری نوع A در آنها نسبت به گروهی که آموزش ندیده بودند، کم‌تر شده است.

لااوراج هال<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) طی تحقیقی تأثیر آموزشی که به والدین کودکان در سن پیش دبستانی در رابطه با مدیریت زمان داده بودند، را بررسی کرد؛ در این تحقیق نتیجه گرفت که هم مهارت مدیریت زمان والدین و هم مهارت کودکان در اثر آموزش والدین افزایش یافته است.

جون فرانسیس لیری<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) طی تحقیقی که روی مدیران مدارس ابتدایی انجام داد، نتیجه گرفت که بین مدیریت زمان و کاهش استرس رابطه معناداری وجود دارد.

اورپنک<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) در یک تحقیق، ۵۶ نفر از کارکنان یک شرکت تولیدی در استرالیا را به دو گروه تقسیم نمود، یک گروه به مدت ۳ روز مورد آموزش مدیریت زمان قرار گرفت. در پایان تحقیق، یافته‌ها نشان داد که گروه آموزش دیده در حد معناداری زمان خود را بهتر از گروهی که آموزش ندیده بودند، مدیریت می‌کردند.

هسینگ ام<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) طی پژوهشی نشان داد که خانم‌ها می‌توانند با استفاده از مدیریت زمان در برنامه کاری خود در محل کارشان و هم‌چنین در کارها و مسؤولیت خانهداری خود موفق باشند. در واقع مدیریت زمان، آنان را قادر می‌سازد تا بر محدودیت‌های کاری در اداره و منزل فایز آمده، در انجام امور موفق شوند.

1. Mellon emma A
2. William brayan briddell
3. Lauraj hall
4. John francis leary
5. Orpenk
6. Hessing M

هارتلی ج. ترومن ام<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، ۲۳۹ دانشجوی سال اول رشته روان‌شناسی را از نظر مهارت مدیریت زمان مورد تحقیق قرار داد. او دانشجویان را از نظر سنی به سه گروه زیر ۲۱ سال (۱۷۳ نفر)، ۲۱-۲۵ سال (۵۰ نفر) و بالاتر از ۲۵ سال تقسیم کرد و آنها را از نظر مهارت مدیریت زمان مورد بررسی قرار داد. نتایج به دست آمده، نشان داد که مهارت مدیریت زمان دانشجویان دختر بالاتر از دانشجویان پسر است و همچنین دانشجویان مسن‌تر از مهارت زمان بهتری نسبت به دو گروه دیگر برخوردار هستند.

دیوید لوئیس<sup>۲</sup> (۱۳۸۲) نشان می‌دهد که در بعضی از شرکت‌ها ۹۷٪ وقت مدیران در روز صرف اجرای کارها می‌شود تا اداره امور، او می‌گوید در یک مطالعه چنین نتیجه‌گیری شده است که نیمی از وقت مدیران صرف اموری می‌شود که یک منشی، حتی با کارایی بهتر می‌تواند از عهده انجام دادن آن برآید. از طرف دیگر، بیش از ۴۰٪ کارهای یک مدیر باید به همکاران و کارمندان تفویض شود.

جوزف جی اونگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نشان داد که تفاوت معناداری بین مدیریت زمان گروهی از روحانیون کلیسا که در سمینار مدیریت زمان شرکت کرده بودند با گروهی که در این سمینار شرکت نکرده بودند، وجود دارد.

لاوری آن میچل، هلسن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) برای بررسی اثر بخشی برنامه آموزشی مدیریت زمان، ۱۰۸ نفر در سنین ۵۹ - ۱۸ سال را به طور اتفاقی انتخاب و آنها را به دو گروه تقسیم نمود و برای یک گروه آموزش مدیریت زمان به صورت سمینار سه ساعته برگزار کرد. در پایان، طی بررسی که به عمل آورد، نشان داد که مهارت مدیریت زمان و به کارگیری آن در گروه آموزش دیده بیشتر است.

### مدل الماس

مدل الماس مدیریت زمان به اثر بخشی زمان‌بندی کارها اشاره دارد و راهبرد برنامه‌ریزی امور است. وقت مدیران در روز یکسان و محدود است. اما از منابع دیگر مانند سرمایه، نیروی کار به طور مساوی بهره‌مند نیستند. بررسی افکار، اندیشه‌ها و زندگی

1. Hartly J Truman M
2. David lowis
3. Jozeph jeong
4. Laurie ann michelle & hellsten

افراد موفق نشانگر آن است که آنها برای وقت اهمیت بسیار قایل هستند. مهارت افراد موفق در استفاده از وقت و مدیریت زمان برجسته است (زالی، ۱۳۸۰، ص ۱۲).

از شاخص‌های توسعه یافتگی، تلقی مشابه داشتن افراد از وقت است و اینکه وقت بسیار با ارزش است. قاعده کلی این است که از وقت باید به طور اثر بخش و کارا استفاده کرد. از همه بالاتر باید وقت‌شناس بود. افراد پرکار بدترین مدیریت زمان را دارند. این افراد با وجود ساعت‌های طولانی کار و انجام اضافه‌کاری نهایتاً به فشار روحی مبتلا می‌شوند. کارآیی این افراد و کیفیت کارشان پایین است. آنها معمولاً تفاوت بین مشغول به کار بودن و مؤثر کارکردن را درک نمی‌کنند.

مدل الماس مدیریت زمان مطابق شکل ۱ دارای اجزای چهارگانه برنامه زمان‌بندی کار، اولویت‌بندی کار، تفویض اختیار و فن تشکیل و اداره جلسات است. چهار وجه مدل الماس هر یک عنصری کلیدی که در مرکز هر وجه مشخص شده است و همچنین عناصر متعددی به شرح زیر دارند.



شکل ۱: مدل الماس مدیریت زمان (کیا، ۱۳۸۶)

### برنامه‌ریزی زمان‌بندی کار

توانمندی برنامه‌ریزی حرکت، خود پایه اداره دیگر امور است. برنامه‌ریزی از عوامل اصلی مدیریت زمان است. به جای رها کردن خود و در اختیار خواسته‌ها و تمایلات دیگران قرار دادن، باید روزهای کاری را با دقت برنامه‌ریزی کرد. برنامه‌ریزی، آماده نمودن امکانات و منابع و وسایل جهت تحقق بخشیدن به اهداف است. مهم‌ترین نقش برنامه‌ریزی مکتوب سازی و ترادف کارها است. برنامه نوشته شده دارای اثر روانی در تحریک درونی برای انجام کار است. مدیران باید از جدول برنامه‌ریزی

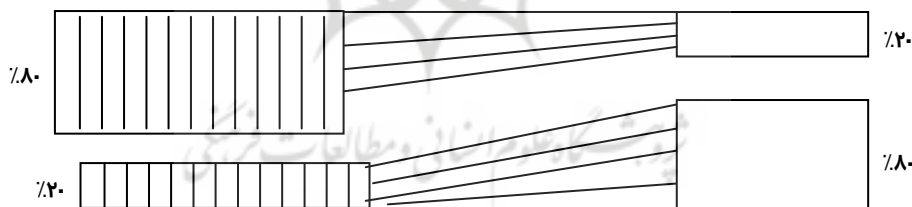
زمان‌بندی استفاده نمایند. البته جدولی که به صورت روز به روز تهیه شده است، صرفاً نقطه آغازی به شمار می‌آید و سبب می‌شود که به آنچه در پیش است، نظر اجمالی انداخت. اما امکان کافی برای مدیریت واقعی زمان به دست نمی‌دهد. برای این منظور باید کارهای خود را براساس جدول ساعت به ساعت تنظیم نماید.

### اولویت‌بندی کارها

مدیران اکثراً در دام امور جزئی فرو می‌غلطند. تمام وظایف و برنامه‌ها دارای اهمیتی یکسان نیستند، این شعار که ابتدا کارهای مهم را انجام دهید، جوهر مدیریت صحیح زمان است. از طریق توانایی آنها نسبت به سرکارداشتن با گوناگون است که مدیران موفق شناخته می‌شوند و این در حالی که خود را در هر زمان به یک وظیفه، اختصاص داده‌اند و همواره تنها با یک موضوع سرو کار دارند، اما آن را به صورت مصمم و جدی به انجام می‌رسانند. این عمل مستلزم دانستن اولویت‌ها و توانایی پافشاری بر آنها است (سیورت، ۱۳۸۰، ص ۴۵).

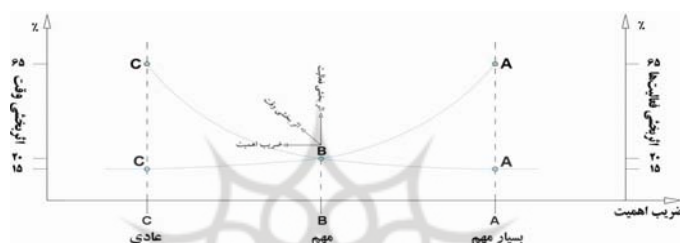
هر چند که تعیین اهداف مشخص و روشن متضمن کاربرد خردمندانه وقت است، اما اولویت‌بندی امور تنها راهی است که در جهت رسیدن به اهداف می‌بایست طی نمود. تعیین اولویت رکنی اساسی است که بدون آن مدیریت زمان معنی و مفهوم علمی نخواهد یافت (سروش، ۱۳۸۱، ص ۴۰).

۲۰ درصد صرف وقت، ۸۰ درصد از نتایج را در پی دارد، بسیاری از مدیران وقت خود را صرف امور و وظایف فرعی عذیده‌ای می‌کنند، به جای آنکه وقتشان را بر روی تعداد اندکی از فعالیت‌های اصلی و اساسی متمرکز نمایند. مدیران باید عوامل موفقیت ۸۰: ۲۰ را شناسایی نمایند و برای آنها اولویت بالایی در نظر بگیرند.



شکل ۲: قانون ۸۰ : ۲۰ (قانون پارتو)  
۲۰٪ از وقت، ۸۰٪ از نتایج را در پی دارد (سیورت، ۱۳۸۲).

فعالیت‌ها را بر حسب اولویت می‌توان به سه طبقه A, B, C تقسیم نمود: وظایف طبقه A: از جمله مهم‌ترین وظایف مدیریت می‌باشند، آنها وظایفی هستند که به طور صحیح و فقط به وسیله مدیر باید انجام گیرد و غیر قابل واگذاری می‌باشد و بیش‌ترین درجه اهمیت را در عملیات مدیریتی دارا هستند. وظایف B: فعالیت‌هایی هستند که از لحاظ درجه اهمیت در حد متوسط می‌باشند و می‌توان به دیگران نیز واگذار کرد. وظایف C: وظایفی هستند که در امور قابل انجام، دارای کم‌ترین درجه از نظر اهمیت هستند، اما به نظر می‌رسند که از جمله مهم‌ترین و بزرگ‌ترین کارها هستند. (مطالعه نامه‌های اداری، تلفن زدن، پرونده‌ها، مکاتبات و بسیاری دیگر از کارهای اداری). کلید مدیریت موفق زمان، انجام فعالیت‌های اولویت‌بندی شده بر طبق فهرست و در نظر گرفتن وضوح کامل در این اولویت‌بندی و نحوه تنظیم و طراحی فعالیت‌ها طبق طبقه‌بندی A, B, C است (سیورت، ۱۳۸۲، ص ۱۶).



شکل ۳. تصویر هندسی سه وجهی (سیورت، ۱۳۸۲).

### تفویض اختیار

تمرین کنید که کارها و اجراها را تا آنجا که ممکن است، واگذار کنید (بلانچارد، ۱۳۸۴، ص ۱۱). اگر مدیران همه کارها را خودشان انجام دهند، هیچ کاری درست انجام نخواهد شد. واگذاری کارها به دیگران باعث صرفه‌جویی در وقت مدیران می‌شود، در این خصوص باید کسانی را که می‌توانند به آنها کارهای مشخصی را واگذار نمود، شناسایی و بخشی از کارها را به آنها واگذار کرد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در بعضی از شرکت‌ها ۹۷٪ وقت مدیران در روز صرف اجرای کارها می‌شود تا اداره امور (لویس، ۱۳۸۲، ص ۴۷).

با تفویض اختیار مدیران می‌توانند وقت خود را صرف کارهای مهم‌تر نمایند. مدیران موفق به این نکته واقف شده‌اند که تفویض اختیار صحیح و کارآمد برای مدیریت مؤثر زمان امری بسیار ضروری است، بنابراین مدیر نباید خود را درگیر کارهایی که دیگران می‌توانند انجام دهند، نماید. چرا که تصویر نهایی و احاطه بر کل مجموعه را از دست می‌دهد.

### جلسات اداری

در میان ابعاد زمان درباره برقراری جلسه بیش از دیگران بحث و گفتگو شده است. امروزه هیچ ساختمان مرکزی نیست که بدون اتاق کنفرانس بنا شود، حتی بعضی از آنها چندین اتاق کنفرانس دارند. هیچ سازمانی، حتی سازمان‌های متوسط نمی‌توانند بدون اتاق هیأت مدیره باشند. بسیاری از هتل‌ها دارای تسهیلات لازم برای برگزاری کنفرانس هستند، کسانی که اوقات خویش را در اتاق‌های این جلسات، اتاق‌های هیأت مدیره و سالن‌ها، صرف می‌کنند، اظهار می‌دارند که تعداد جلسات زیاد است، شرکت‌کنندگان هم عمدتاً مناسبی با نوع جلسه ندارند و زمان جلسات خیلی به درازا می‌کشد، بدون اینکه نتیجه مفیدی حاصل شود.

جلسات غیر ضروری به مثابه سوراخ‌های تاریکی است که از آنها زمان بدون هیچ‌گونه رد پای غیب می‌شود، آنچه که اساساً در مورد تمام این جلسات صدق می‌کند، این است که می‌توان آنها را سریع‌تر و پربارتر برگزار کرد. در این گونه جلسات فقط تعداد معدودی از هزاران شرکت‌کننده پیشنهادات سازنده ارائه می‌دهند.

همیشه باید در مورد اینکه آیا واقعاً لازم است که جلسه‌ای برگزار شود، یا نه فکر کرد. در بیش‌تر شرکت‌ها و ادارات می‌توان با تشکیل ندادن جلسات غیر ضروری مقدار زیادی در وقت گران‌بهای افراد صرفه‌جویی کرد (مکنزی، ۱۳۸۱، ص ۸۲).

### روش پژوهش

از آنجا که این پژوهش به بررسی و ارزیابی اثر بخشی مدیریت زمان مدیران ارشد و میانی کشت و صنعت‌های نیشکر می‌پردازد و نیز وضعیت موجود آن محیط را در نظر می‌گیرد و بر پایه تحلیل داده‌ها به اخذ نتیجه می‌پردازد، از نوع توصیفی می‌باشد و از سوی



دیگر، با توجه به اینکه جامعه آماری تحقیق، مدیران سطوح ارشد، میانی و رؤسای بخش های کشت و صنعت واحد دعبل خزایی می باشد، نوع تحقیق توصیفی از نوع مورد پژوهی است. جامعه آماری از سه حوزه ستاد، معاونت صنعت و معاونت کشاورزی تشکیل یافته است و اساساً مشتمل بر ۵۴ نفر مدیر می باشد که تعداد ۴۹ نفر از آنها در تحقیق شرکت کردند. ابزار گردآوری داده ها پرسش نامه مدیریت زمان است. بخش های پرسش نامه مطابق جدول ۱ تنظیم شده است.

مؤلفه ها	سازه ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- در نظر گرفتن زمان اضافی برای امور پیش بینی نشده و غیرمترقبه.</li> <li>- صرف وقت برای خانواده ها.</li> <li>- صرف وقت برای انجام کارها بعد از ساعات اداری.</li> <li>- فراهم نمودن زمانی برای تفکر در مورد امور در چارچوب ساعات معمول اداری.</li> <li>- ارزیابی زمانی روزانه وظایف برنامه ریزی شده و انجام شده.</li> <li>- تخمین زمان مورد نیاز برای هر فعالیت در جدول برنامه ریزی روزانه.</li> <li>- داشتن فهرست کارهای ناتمام و کارهای جدید روزانه.</li> </ul>	برنامه زمان بندی	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الویت بندی کارها در برنامه زمان بندی (روزانه، هفتگی و ماهانه).</li> <li>- انجام کارها بر اساس اهمیت و پیچیدگی آنها در روز.</li> <li>- ایجاد وقفه برخی کارها در انجام وظایف مهم تر.</li> <li>- وقت بیش از یک ساعت و ربع برای امور روزمره.</li> <li>- اندازه گیری میزان نتایج هر فعالیت انجام شده در پایان یک دوره برنامه ریزی شده.</li> </ul>	الویت بندی کارها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن وقت بیکاری زیاد کارمندان.</li> <li>- مشورت زیاد سرپرستان با شما.</li> <li>- ذکر نام انجام دهنده و زمان شروع و پایانشان در جدول برنامه ریزی زمان بندی.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارجاع مکاتبات اداری پیش از حد به شما.</li> <li>- مواجه بودن با فشار کاری زیاد.</li> <li>- مکالمات تلفنی بیش از حد.</li> <li>- تفویض کارها.</li> </ul>	تفویض اختیار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قراردادن دستور کار جلسه در اختیار اعضای جلسه.</li> <li>- خاتمه دادن جلسه در زمانی که قبلاً تعیین کرده اید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفاده از دستور کار مکتوب هنگام تشکیل جلسات.</li> <li>- آماده شدن برای مباحث قبل از جلسه.</li> <li>- رضایت بخش بودن نتایج گرفته شده از جلسات.</li> </ul>	تشکیل و اداره صحیح جلسات

جدول ۱: سازه ها و مؤلفه های مدل الماس (کیا، ۱۳۸۶).

## روایی و پایایی

در این تحقیق پس از مطالعه منابع و مقالات مربوط به مدیریت زمان پرسش نامه ای جهت سنجش میزان مهارت مدیریت زمان مدیران تهیه گردید که البته با مطالعات و بررسی های مجدد چند بار به وسیله نگارنده مورد تجدید نظر قرار گرفت. سپس در اختیار تعدادی از اساتید مدیران سازمان های موجود در منطقه و هم چنین اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد. بنابراین روایی ابزار تحقیق بر پایه تحلیل محتوای روایی متخصصان از منظر ده نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعت با داوری در بازه ابعاد و صفات سؤالات پرسش نامه تبیین شد.

در این تحقیق برای تعیین اعتماد پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شده است.

$$a = n / n - 1 (1 - \sum Si^2 / St^2)$$

n = تعداد سوالات تست

$$Si^2 = \text{واریانس سوال } i$$

$$St^2 = \text{واریانس کل تست}$$

در این روش از یک پرسش‌نامه استفاده می‌شود و محاسبه بر پایه تحلیل واریانس که در آن سؤال‌های منفرد به عنوان واحدهای تجزیه و تحلیل عمل می‌کنند، انجام می‌شود. برای این کار تعداد ۲۶ پرسش‌نامه در اختیار ۲۶ مدیری که به طور تصادفی از جامعه آماری انتخاب شده بودند، قرار داده شد، پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها براساس داده‌های استخراج شده از آنها و با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه محاسبه گردید. نتایج به دست آمده در ذیل بیان شده است.

ابعاد مدیریت زمان شرح	برنامه‌ریزی زمان‌بندی کار	اولویت‌بندی کارها	تفویض اختیار	تشکیل و اداره صحیح جلسات	کل پرسشنامه
ضریب آلفای کرونباخ	۰/۶۵	۰/۶۰	۰/۵۵	۰/۷	۰/۷۶۶
تعداد سوالات	۷	۵	۶	۵	۲۳

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد مدیریت زمان به تفکیک و در مجموع

### تحلیل داده‌ها

در تحلیل داده‌ها از شاخص‌های فراوانی تمایل به مرکز و توزیع پراکندگی استفاده شد، در حالی که برای تحلیل داده‌های اختصاصی و آزمون فرضیه‌ها از آزمون t تک متغیره و کای - دو استفاده می‌شود.

فرضیات چهارگانه تحقیق مطابق شکل ۳ به شرح ذیل می‌باشند.

- مدیران از وقت خود به نحو اثر بخش استفاده نمی‌کنند.

- بین میزان مهارت مدیریت زمان مدیران و سرپرستان و سن آنها رابطه وجود دارد.

- بین میزان مهارت مدیریت زمان مدیران و سرپرستان و سابقه مدیریت آنها رابطه وجود دارد.

- بین میزان مهارت مدیریت زمان مدیران و سرپرستان و تخصص آنها رابطه وجود دارد.

1. Cronbach,s Coefficient Alpha

برای آزمون فرضیه یک از آزمون t تک متغیره و برای آزمون سایر مفروضات از آزمون کای - دو استفاده می شود. برای تلخیص، تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها از بسته نرم افزاری SPSS استفاده می شود.



شکل ۴: مدل تبیین فرضیه های تحقیق (کبا، ۱۳۸۶)

پرسش نامه تهیه شده دارای ۲۳ سؤال بسته ۵ گزینه ای است. شاخص مورد استفاده برای سنجش هریک از سازه ها به قرار برنامه زمان بندی ۷ سؤال، اولویت بندی کارها ۵ سؤال، تفویض اختیار ۶ و تشکیل و اداره صحیح جلسات ۵ سؤال که با بررسی متون مربوط به مدیریت زمان و با استفاده از مقیاس لیکرت در مقابل هر سؤال به قرار هیچ وقت، بعضی اوقات، نیمی از اوقات، بیش تر اوقات و همیشه می باشد. حداقل نمره برای هر سؤال ((۰)) و حداکثر ((۴)) در نظر گرفته شد. بنابراین حداقل نمره ای که هر یک از مدیران و سرپرستان از پاسخ گویی به پرسش نامه می توانستند کسب نمایند ((صفر)) و حداکثر آن ((۹۲)) بود. نمرات پاسخ گویان و هم چنین میانگین نمره مجموعه افراد مورد تحقیق بر مبنای رتبه بندی مطرح شده در کتاب مدیریت زمان به شرح جدول فوق رتبه بندی گردید:

رتبه مهارت مدیریت زمان	نمره کسب شده (شاخص)
$\geq 100\%$ عالی $< 89/8\%$	۸۳-۹۲
$\geq 89/8\%$ خوب $< 75\%$	۷۰-۸۲
$\geq 75\%$ متوسط $< 50\%$	۴۷-۶۹
$\geq 50\%$ بد $< 25\%$	۲۴-۴۶
$\geq 25\%$ خیلی بد $< 0\%$	۰-۲۳

جدول ۳: رتبه بندی مهارت مدیریت زمان (سیورت، ۱۳۸۰)

بنابراین با توجه به نمره کسب شده توسط هر مدیر، رتبه وی از نظر مهارت مدیریت زمان تعیین می گردد. برای تعیین میانگین نمره و رتبه مجموعه مدیران و سرپرستان مورد تحقیق جمع نمرات آنها بر تعداد آنان (۴۹) تقسیم می شود و میانگین نمره آنها محاسبه می گردد.

این کار برای نمرات کسب شده از هر یک از ابعاد مدیریت زمان نیز انجام می‌شود. سپس میانگین به دست آمده از نمره کل پرسش‌نامه بر تعداد سؤالات پرسش‌نامه (۲۳) و میانگین نمره به دست آمده از هر یک از ابعاد مدیریت زمان بر تعداد سؤالات آن تقسیم می‌شود تا دامنه تغییر نمرات بین ۴ - ۰ قرار گیرد، سپس براساس مقیاس بالا رتبه مجموعه مدیران و سرپرستان از نظر مدیریت زمان و ابعاد آن مشخص می‌گردد.

	مؤلفه‌ها	متوسط اثربخشی	مؤلفه‌ها	متوسط اثربخشی
برنامه‌ریزی زمان	صرف وقت	۱/۰۸	ارجاع مکاتبات	۱/۵۱
	زمان اضافه	۱/۷۶	اتلاف وقت	۲/۸۶
	ارزیابی زمانی	۲/۴۵	فشار کاری	۱/۰۰
	تخمین زمان	۱/۹۶	مشورت	۱/۱۲
	فهرست کارها	۲/۷۱	مکالمات تلفنی	۱/۵۳
	وقت غیر مترقبه	۱/۸۸	ذکر نام و زمان انجام	۲/۵۳
اولویت‌بندی کارها	وقت تفکر	۱/۳۱	داشتن دستور جلسه	۱/۸۴
	اولویت زمانی	۲/۵۹	مدیریت جلسات	۱/۸۸
	اولویت پیچیدگی	۲/۹۸	آمادگی اولیه	۲/۹۰
	ایجاد وقفه	۲/۰۶	اتمام به موقع	۲/۱۰
	روزمرگی	۱/۸۴	رضایت بخشی نتایج	۲/۴۵
	سنجش نتایج	۱/۷۳		

جدول ۴: توزیع متوسط اثربخشی متغیرهای رفتاری مدل الماس.

ابعاد مدیریت زمان	برنامه‌ریزی زمان بندی کارها	اولویت‌بندی کارها	تفویض اختیار	تشکیل و اداره صحیح جلسات	اثربخشی کل
متوسط	۳	۳/۰۶	۲/۰۴	۲/۸۸	۲/۷۴
رتبه	متوسط	خوب	متوسط	متوسط	متوسط

جدول ۵: رتبه‌بندی کیفی متوسط اثربخشی متغیرهای رفتاری مدل الماس

توضیح: براساس توضیحات ارائه شده رتبه‌بندی دامنه ۴-۰ به شرح ذیل می‌باشد:

خیلی بد < ۰، ۲ < بد < ۱، ۳ < متوسط < ۲، ۳/۶ < خوب < ۳، ۴ < عالی < ۳/۶

اثربخشی (%)		مدیریت زمان	گروه سنی (سال)	سابقه مدیریت (سال)
ندارد	دارد			
۱۰۰	-	۲۰-۲۹		
۰/۰۴	-	۳۰-۳۹		
۰/۰۶	-	۴۰-۴۹		
۰/۲۴	-	۵۰ و بالاتر		
۰/۰۸	-	کم‌تر از ۵		
۰/۴۸	-			

۰/۴۰	-	۵-۹	
۰/۰۸	-	۱۰-۱۴	
۰/۰۲	-	۱۵ و بالاتر	
۰/۷۷	-	فنی	
۰/۲۲	-	غیر فنی	

جدول ۶: توضیح وضعیت اثربخشی متغیرهای توضیحی مدل الماس

## آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	نوع آزمون	درجه آزادی (df)	مقدار آمار آزمون	سطح معناداری (sig)	تصمیم‌گیری
اثر بخشی مدیریت زمان	t تک متغیره	۴۸	-۱۵/۶۶	...	رد فرضیه
ارتباط بین سن و مدیریت زمان	کای - دو	۶	۶/۶۷	۰/۲۶۳	رد فرضیه
ارتباط بین سابقه مدیریت و مدیریت زمان	کای - دو	۶	۲/۹۹	۰/۸	رد فرضیه
ارتباط بین تخصص و مدیریت زمان	کای - دو	۲	۱/۸۹	۰/۳۸	رد فرضیه

جدول ۷: آزمون فرضیه‌ها

نتایج جدول ۶ برای فرضیه اول نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪، t مشاهده شده (۱۵/۶۶-) در سطح معناداری  $P < 0.001$  معنادار است، یعنی مدیران از نظر مهارت مدیریت زمان اثر بخش نمی‌باشند.

هم‌چنین برای فرضیه دوم در سطح اطمینان ۹۵٪، کای - دو مشاهده شده (۶/۶۷) و در سطح معناداری  $P = (۰/۲۶۳) > ۰/۰۵$  معنادار نمی‌باشد، یعنی بین میزان مهارت مدیریت زمان مدیران و سن آنها رابطه معناداری مشاهده نشد.

در خصوص فرضیه سوم یافته‌های فوق نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪، کای - دو مشاهده شده (۲/۹۹) در سطح معناداری  $P = ۰/۸ > ۰/۰۵$  معنادار نیست. در نتیجه بین میزان مهارت مدیریت زمان مدیران با سابقه مدیریت آنها رابطه معناداری مشاهده نگردید.

برای فرضیه چهارم یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵٪، کای - دو مشاهده شده (۱/۸۹) در سطح معناداری  $P = ۰/۳۸ > ۰/۰۵$  معنادار نیست، در نتیجه، بین میزان مهارت مدیریت زمان مدیران با تخصص آنها رابطه معناداری مشاهده نگردید.

## نتیجه

تراش زاید الماس زمان اشاره به اتلاف وقت است. این تراش‌ها که دزد زمان نیز نامیده می‌شود، از دو دسته از عوامل ناشی گردیده: اولین دسته عوامل خارجی است (عوامل

خارج از فرد و در ارتباط با دیگران) مانند تماس‌های تلفنی، ملاقات‌کنندگان اتفاقی و سایر مزاحمت‌ها. دومین دسته دزدان زمان یا اتلاف‌کنندگان وقت داخلی یا خود ساخته است مانند فقدان نظم شخصی، میز شلوغ، عدم تمایل به واگذاری کارها به دیگران، تعلل‌ورزی و عدم تصمیم‌گیری مؤثر. بیش‌تر مدیران تمایل دارند که در اهمیت دادن به عوامل خارجی اغراق کنند و از آنها به عنوان عذرهای قانع‌کننده، استفاده کنند.

اولین اقدامی که مدیران جهت مدیریت زمان خود می‌بایست انجام دهند، شناسایی و بررسی عوامل اتلاف‌کننده وقتشان می‌باشد، سپس باید فهرستی از راه‌حل‌های ممکن را تهیه کنند و آنها را به کار بگیرند. در واقع با برخورد مناسب می‌توان تا حد زیادی عوامل اتلاف وقت را از میان برد و خود را آزاد کرد.

با توجه به یافته‌های تحقیق و مباحث مطرح شده، خلاصه نتایج به شرح زیر می‌باشد:

۱. مدیران از نظر برنامه‌ریزی کار در سطح متوسط قرار دارند.
۲. مدیران از نظر اولویت‌بندی کارها در سطح خوب و نزدیک به متوسط هستند.
۳. مدیران از نظر تفویض اختیار در سطح متوسط پایین می‌باشند.
۴. مدیران از نظر مهارت تشکیل و اداره صحیح جلسات در سطح متوسط بالا هستند.
۵. مدیران از نظر مهارت مدیریت زمان در سطح متوسط پایین قرار دارند.
۶. مدیران از وقت خود به نحو اثربخش استفاده نمی‌کنند.
۷. بین سن، سابقه مدیریت و تخصص مدیران با مدیریت زمان آنها رابطه معناداری وجود ندارد.

عوامل اصلی اتلاف وقت مدیران را به شرح زیر می‌توان معرفی کرد:

۱. برنامه‌ریزی متوسط و عدم استفاده درصد قابل توجهی از مدیران از جدول برنامه‌ریزی زمان‌بندی روزانه.
۲. کم‌تر اولویت‌بندی کردن و پرداختن کمی بیش از حد به کارهای عادی و روزمره.
۳. تفویض اختیار ضعیف و انجام کارهایی که به وسیله دیگران قابل انجام است.
۴. برنامه‌ریزی متوسط برای تشکیل و اداره صحیح جلسات و عدم استفاده بهینه از فنون مدیریت زمان در تشکیل و اداره صحیح جلسات.

## منابع و مأخذ

۱. اوهایزر، رابرت (۱۳۸۳)، "مدیریت بهره وری از زمان"، ترجمه محسن رئوفی، چاپ دوم، تهران، نشر دایره ۴.
۲. بلانچارد، کنت؛ اسپنسر، جانسون (۱۳۸۲)، "مدیر یک دقیقه‌ای"، ترجمه یحیی زارع مهرجردی، یزد، انتشارات یزد.
۳. بلانچارد، کنت؛ رابرت لاربر (۱۳۸۱)، "به کار بستن مدیر یک دقیقه‌ای"، ترجمه یحیی زارع مهرجردی، یزد، انتشارات یزد.
۴. حقیقی، علی؛ علی مردانی، محمد (۱۳۸۲)، "الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت"، تهران، نشر عالم.
۵. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲)، "مدیریت زمان"، تهران، انتشارات پویند.
۶. رضایان، علی (۱۳۸۱)، "اصول مدیریت"، چاپ هشتم، انتشارات سمت.
۷. زالی، محمدرضا (۱۳۸۰)، "مدیریت زمان"، زمینه، سال ششم شماره ۶۰.
۸. ساعتچی، محمود (۱۳۸۲)، "روانشناسی بهره‌وری"، ج دوم، تهران، انتشارات ویرایش.
۹. ستی، راجیو (۱۳۸۲)، "مدیریت برتر زمان"، ترجمه نازلی سید گرگانی، تهران، ناشر نسل نواندیش.
۱۰. سروش، عبدالحمید (۱۳۸۱)، "مدیریت زمان"، نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو).
۱۱. سیورت، لوتار (۱۳۸۲)، "مدیریت زمان"، ترجمه منصور توکلی‌نیا، تهران، نشر موسسه انتشارات عصر ظهور.
۱۲. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۰)، "مدیریت زمان"، ترجمه غلامرضا خاکی، تهران، ناشر سازمان بهره‌وری بصیر.
۱۳. فونر، جک. دی (۱۳۸۰)، "مدیریت موفق زمان"، ترجمه ناصر جواهری‌زاده، تهران انتشارات پژوهش.
۱۴. کیا، غلامحسین (۱۳۸۶)، "بررسی چگونگی استفاده مدیران و سرپرستان از وقت در شرکت کشت و صنعت دعبیل خزایی و آرایه راهکار مناسب (مدیریت اجرایی)"، دانشگاه آزاد، علوم و تحقیقات اهواز به راهنمایی میر صلاح‌الدین عنایتی.
۱۵. لويس، دیوید (۱۳۸۲)، "چگونه هر هفته ۱۰ ساعت به وقت خود بیفزایید"، ترجمه کامران روح شهباز، تهران، انتشارات قفنوس.
۱۶. نجف بیگی، رضا (۱۳۷۹)، "سازمان و مدیریت"، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

17. Briddlell, William Brayan (1987), "The effect of the management training program upon occupational stress level and the type a behavioral pattern in college administrators (Florida)" DAI –A 47/12, P.4245 order No: AAC 3618078 Proquest – Dissertation Abstract.
18. Francis Smythe JA Robertson IJ (1999), "On the relation between time management and time estimation" Journal of psychology, vol 90, pp 333-347, ISSN/ISBN: 0007 – 1269.
19. Hall, Lauraj (1988), "The effect of time management with a parent training program", DAI-1349/05, P, 1942, order No: AAC 8813233 proquest – Dissertation abstract .
20. Helsing. M (1994), "More than clock work-womens sociological perspectives", vol.37, ISS 4, PP 611-633 ISSN/ISBN: 0731-1214.
21. Hellsten, Laurie – Ann Michelle (1999), "Time management training program: an intervention aimed at increasing exercise participation and exercise" MA 137/06, P 1592, ISBN: 0-612-40058-1.
22. Jeong, Joseph (2000), "A study of burnout and time management among Korean – American pastors" DAI-ARO/11, P.4052.
23. Leary, John Francis (1988), "Stress time management, and selected demographic factors of elementary school principals in Connecticut", DAL-H 48112, P3022. order NO: AAC 872886 proquest – Dissertation abstracts.
24. Mellon, Emma A (1986), "A descriptive study of managers, learning in time management training and their utilization of time management skills on the job", DAI-A 47/30, P977, order no: AAC 8611900 proquest – Dissertation abstracts.
25. Orpenk (1994), "The effect of time management training on employee attitudes and behavior-a field experiment", Journal of psychology, vol. 128, ISSA, pp 393, ISSN/ISBN: 0022-3980.
26. Oncken, William, Jr, and Donald L. Wass (1999), "Management time: who's get the Monkey?" Harvard Business Review.
27. Truman M; Hartly J (1996), "A comparison between the time management skill and academic performance of mature and traditional – entry university student", Higher Education, vol 32, ISS2, pp199 -215, ISSN/ISBN: 0018-1560.