

# مدیریت زمان ازدیدگاه آموزه های دینی و به کارگیری آن در ناجا (مورد مطالعه فرماندهی انتظامی استان همدان)

محمود درویشی<sup>۱</sup>، حسن رضا رفیعی<sup>۲</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۸/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۸

## چکیده

این پژوهش با هدف تبیین مدیریت زمان در آموزه های دینی و راهکارهای به کارگیری آن در ناجا انجام شد. در راستای ارزش و اهمیت وقت و مدیریت، مطالب مبسوطی گردآوری شد و به دنبال پاسخگویی به دو سؤال اصلی برای تحقق بود که عبارتند از: «۱- مصادیق مدیریت زمان بر اساس آموزه های اسلامی کدامند؟» - ۲- راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان در ناجا کدامند؟»

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نوع تحقیقات، توصیفی- تحلیلی است. روش گردآوری یافته ها در بخش نظری، کتابخانه ای و مراجعه به اسناد و مدارک و یادداشت برداری است و در بخش آگاهی از راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان در ناجا، با مصاحبه غیر حضوری (پرسش با پاسخ باز) از ۳۰ نفر از مسئولان فرماندهی انتظامی استان همدان بوده است که با استفاده از روش تحلیل مضمون یافته ها طبقه بندی و تجزیه و تحلیل شده اند. یافته های به دست آمده از کل این پژوهش برای استفاده در ناجا عبارتند از: «۱) برنامه ریزی برای تعیین هدف و داشتن نظم برای تحقق اهداف ۲) گذشت با شتاب و برگشت ناپذیری زمان و برتری بعضی وقت ها نسبت به زمان های دیگر ۳) وقت شناسی ۴) محدود بودن فرصت ها و غنیمت شمردن آنها ۵) ثبات در برنامه ۶) استفاده از امکانات و فن آوری الکترونیکی در ارائه خدمات ۷) استفاده از اتوماسیون اداری و حذف مکاتبات دستی ۸) تقسیم کار و اولویت بندی وظایف ۹) حذف جلسات و کارهای زاید ۱۰) استفاده از شیوه های مدیریتی نوین ۱۱) برگزاری جلسات تعامل و هماهنگی بین ناجا و سایر سازمان ها ۱۲) استفاده از ابزارهای تشویق برای سرعت انجام کارها ۱۳) تشکیل جلسات کارشناسی برای ارتقای آموزش تخصصی کارکنان است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت زمان، قرآن، روایات اسلامی، ناجا.

<sup>۱</sup> . کارشناس ارشد معارف (فقه و مبانی حقوق اسلامی) دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسؤول) mahmood.darvishi56@gmail.com

<sup>۲</sup> . دانشیار مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین

## مقدمه

مدیریت در اسلام را باید این گونه تعریف کرد: «هنر و علم ادارهٔ یک مجموعه با به کارگیری صحیح افراد و امکانات برای رسیدن به اهداف سازمانی؛ به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد» (نبوی، ۱۳۷۵: ۳۲). در تعریفی دیگر آمده است که: «مدیریت اسلامی اداره جامعه است؛ به گونه‌ای که عزت اسلامی مسلمانان محقق شود». برخی نیز گفته‌اند مدیریت اسلامی ارائه نظریات خاص و روش‌های علمی ویژه اسلام برای حل مشکلات اجتماعی است (مصباح یزدی، ۱۳۸۴: ۱۵۳). مدیریت زمان عبارت است از آگاهی به علم و فن و هنر استفادهٔ بهینه از زمان، داشتن دانش و مهارت لازم و برنامه ریزی زمان و فراهم کردن نقشه و طرحی مناسب و دقیق برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر که برخورداری از آن یکی از کلیدهای موفقیت است. (براملی، ۱۳۸۸: ۳۴ - ۳۲). مدیریت زمان یعنی مدیریت فردی واقعی، مدیریت زندگی و مدیریت خود (تریسی، ۱۳۸۸: ۳۶). مدیریت زمان یعنی این که کنترل زمان و کار خویش را به دست بگیرید و اجازه ندهید که امور و حادثه شما را هدایت کند (خاکی، ۱۳۸۴: ۱۳). مدیریت زمان، شامل: هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و کاربرد منابع موجود، برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت یا بلندمدت است (ساکتی و طاهری ۱۳۸۹: ۶۳). مدیریت زمان اختصاص دادن زمان بیشتر به فکر کردن در مورد وظایف است، نه انجام وظایف بیشتر در زمان کم‌تر (لوکاس، ۲۰۰۸: ۱۶۳). مدیریت زمان، ارائه شیوه‌های علمی مؤثر صرفه‌جویی در وقت و مهار کردن آن جهت دستیابی به موفقیت بیشتر در کار و زندگی است (سروش، ۱۳۷۲: ۵۶). برای مدیریت زمان، ده اصل بر شمرده‌اند که عبارتند از: ۱- برنامه‌ریزی ۲- هدف‌گذاری فعالیت‌ها ۳- برنامه‌ریزی روزانه ۴- اولویت‌بندی ۵- مُنحنی انرژي روزانه ۶- تعیین مهلت پایانی ۷- انعطاف‌پذیری

۸- مدیریت فردی ۹- اجرای برنامه ۱۰- ارزیابی و کنترل برنامه (محمدی، ۱۳۸۶: ۱۶). اهمیت و اولویت زمان از دیرباز مورد توجه علما و اندیشمندان قرار داشته است. که به چند مورد آن اشاره می‌شود: جنید بغدادی می‌گوید: «وقت چون فوت شود هرگز باز نتوان یافت و هیچ چیز، عزیزتر از وقت نیست». ابو سعید خراز نیز یادآور می‌شود: «وقت عزیز خود را جز به عزیزترین چیزها مشغول مکن و عزیزترین چیزها، شغلی بود بین الماضي و المستقبل». (عطارنیشابوری، ۱۳۲۱: ۴۴۴).

به عقیده آویبری<sup>۱</sup>: «وقت از طلا گرانبهاتر است. هر روزی که می‌گذرد، یک قدم به قبر نزدیک‌تر می‌شویم. مواهب دنیا هر قدر فراوان و بی‌حساب باشد، برای استفاده از آن، وقت لازم است. اگر نتوانستیم از مصاحبت، دوستان بهره‌مند شویم، از وجودشان چه فایده می‌بریم و اگر فرصتی برای مطالعه نداشته باشیم، کتاب به چه کارمان می‌خورد. می‌گویند وقت طلاست، ولی بدون تردید وقت از طلا گران‌بهاتر است. زیرا به وسیله صرف وقت، می‌توان طلا به دست آورد، ولی دقایق تلف شده را به طلا نمی‌توان خرید» (آویبری، ۱۳۶۹: ۷۳). ماردن<sup>۲</sup> درباره ارزش وقت می‌نویسد: «وقت از زندگی جدا نیست، زندگی یعنی وقت و وقت یعنی زندگی، با وجود این چرا در تلف کردن وقت خود که هر روز آن پاره‌ای از زندگی است، اصرار داریم! اگر به زندگی علاقه داریم، باید قدر وقت را بدانیم، زیرا هر روزی که می‌گذرد یک قطعه از زندگانی ما به پرتگاه فنا می‌افتد و یک قدم به قبر نزدیک‌تر

---

1 -Avibery

2-Marden

3- Makenzie

4-Clock Han

5-Steraterberg

می‌شویم» (اوریزن، ۱۳۷۸: ۱۴). بنا به گفته مکنزی،<sup>۱</sup> امروز تنها زمانی است که می‌توان در آن کاری انجام داد یا نداد، دیروز گذشته و برای فردا نیز هیچ تضمینی وجود ندارد (مکنزی، ۱۳۷۶: ۱۷). زمان، یکی از منابعی است که هیچ کس نمی‌تواند برای شما به وجود آورد، اما افراد موفق همگی محترک زمان هستند و بر اصل و اساس هر وضعیتی تمرکز می‌کنند (محمودی، ۱۳۸۵: ۴۶). کلوک هان<sup>۲</sup> و استراتبرگ<sup>۳</sup> در رابطه با تلقی و برخورد با زمان سه حالت را بازشناسی کرده‌اند: الف) حال مدار. در این دیدگاه، تقریباً زمان وجود ندارد و آینده نادیده گرفته می‌شود و هرچه هست، اکنونی است که افراد در آن قرار دارند. ب) گذشته مدار. از این دیدگاه افراد تلاش می‌کنند تا سنت‌های کهن را احیا نمایند و این سنت‌ها را در زمان حال حفظ کنند و در واقع حال، ادامه گذشته است. ج) آینده مدار. در این نوع نگاه، همیشه یک مطلوب مورد نظر وجود دارد که سعی می‌شود افراد به آن دست پیدا کنند و آن را به دست آورند. عموماً مردمانی که به توسعه اقتصادی و اجتماعی دست پیدا می‌کنند در این چارچوب به زمان نگاه می‌کنند و بر اساس این تلقی تلاش می‌نمایند. تا سازمان‌ها را از طریق برنامه‌ریزی، مدیریت کنند (خاکی، ۱۳۸۷: ۱۷).

وقت و زمان از چنان ارزشی برخوردار است که خداوند با عبارت «والعصر» به آن سوگند یاد می‌کند و کسی را که از زمان بهره‌ای نبرده است، زیان دیده معرفی می‌کند «إِنَّ الْإِنْسَانَ لَقَفِي خُسْرٍ» (عصر: ۲-۱). برای پی بردن به ارزش و بهره بردن از زمان بهتر است آن روزی را به یاد آوریم که دست انسان از دنیا کوتاه می‌شود و انگشت حسرت به دندان می‌گیرد و می‌گوید:

«... یا حَسْرَتِي عَلِي مَا فَرَطْتُ فِي جَنبِ اللَّهِ...» (زمر: ۵۶)؛ ای وای بر من که در انجام وظیفه کوتاهی کردم و جانب خدا را فرو گذاشتم».

زمان، با ارزش ترین و گرانبهاترین سرمایه و حیاتی ترین منبعی است که در اختیار هر فردی است. زندگی از زمانی محدود تشکیل می شود که در حد فاصل تولد و مرگ قرار دارد و تلف شدن هر بخش آن ضایعات جبران ناپذیری به بار می آورد. نگرش صحیح نسبت به زمان و مدیریت پذیر بودن آن، نخستین گام در مسیر استفاده بهینه از وقت است؛ زیرا برخلاف آنچه تصور می شود، زمان را می توان در اختیار گرفت و کنترل کرد. در حقیقت، هر ساعت و هر روز یک ظرف زمانی است که باید آن را بر حسب اولویت و به شکل حساب شده پر کرد (حدیده چی، ۱۳۷۷: ج ۲، ۳۶-۳۹).

طبق گزارش مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی ایران، ساعت مفید کاری بخش دولتی در کشورمان روزانه ۲۲ دقیقه ذکر شده است که با احتساب ۲۲ دقیقه کار روزانه و نیز ۲۵ روز تعطیلات مناسبتی و ۱۰۵ روز تعطیلات پنجشنبه ها و جمعه ها و ۳۰ روز مرخصی استحقاقی می توان گفت: ساعات کاری مفید در یک سال حدود ۸۰ ساعت و معادل ۱۰ روز کاری است یعنی ۳۵۵ روز از عمر کارکنان دولت به بطالت می گذرد. در مطالعه ای تطبیقی ساعت کار مفید بخش خصوصی ایران با چند کشور دیگر به شرح جدول ذیل است:

جدول ۱- مقایسه میزان ساعت کار مفید کشورها (بخش خصوصی)

ردیف	نام کشور	میزان ساعت کار مفید در سال
۱	ایران	۸۰۰
۲	ژاپن	۴۸۴۰
۳	کره جنوبی	۳۸۰۰
۴	آلمان	۳۴۰۰
۵	چین	۲۸۴۰
۶	آمریکا	۲۷۲۰
۷	ترکیه	۲۶۶۰
۸	پاکستان	۲۲۰۰
۹	افغانستان	۱۹۰۰

از سوی دیگر، در مقایسه تعطیلات مناسبتی ایران با سایر کشورهای جهان تفاوت‌های چشمگیری دیده می‌شود که این نیز زیان‌های زیادی را برای کشورمان به دنبال دارد (جدول شماره ۲).

جدول ۲- مقایسه میزان تعطیلات مناسبتی کشورها

ردیف	نام کشور	میزان تعطیلات مناسبتی
۱	ایران	۲۵ روز
۲	ژاپن	۱۵
۳	ایتالیا - نروژ - اتریش	۱۳
۴	فرانسه	۱۲
۵	کانادا - مالزی - کره جنوبی	۱۱
۶	آمریکا - برزیل - پاکستان	۱۰
۷	اسپانیا - استرالیا - آلمان	۹
۸	انگلستان	۸
۹	چین - روسیه	۷
۱۰	سوئیس	۴
۱۱	هندوستان	۳

بر اساس بر آورد کارشناسان ضرر و زیان هر روز تعطیلی در کشور ایران برابر با ۱۴۲۸ میلیارد تومان است که در ۲۵ روز ۳۶۰۰۰ میلیارد و در ۱۳۳ روز تعطیلات سالانه اعم از مناسبتی و پنجشنبه جمعه‌ها چیزی برابر با ۱۹۰۰۰۰ میلیارد تومان می‌شود (قدیری ایبانه، ۱۳۹۲: ۷۰-۵۵).

مدیریت نکردن زمان توسط مردم کشورمان باعث شده که ایران در زمره کشورهای تنبل جهان قلمداد شود؛ زیرا بر اساس تحقیقات صورت گرفته، میانگین تنبلی در کشورمان ۷۸/۱۱ است. این در حالی است که میانگین تنبلی در کل کشورهای جهان ۶۷/۸۶ است. بر اساس این طبقه‌بندی، ایران بعد از کشورهای عربی رتبه دوم تنبلی در جهان را دارد (جدول ۳) (جوادی یگانه؛ ۱۳۹۰، ۱۲۲).

جدول ۳- شاخص تنبلی در ایران و سایر کشورهای جهان.

ردیف	نام کشور	میانگین شاخص تنبلی
۱	کشورهای عربی	۸۵/۱۳
۲	ایران	۷۸/۱۱
۳	کشورهای افریقایی	۷۲/۸۹
۴	کشورهای آسیای شرقی و جنوبی	۴۸/۱۳
۵	کشورهای آمریکای لاتین	۴۴/۴۷
۶	کشورهای آمریکای شمالی و اروپایی	۳۵/۳۶
۷	کل جهان	۶۷/۸۸

بنابراین، لازم است تا انسان با استفاده مؤثر از زمانی که در اختیار دارد، ضمن درخواست از خداوند برای افزایش طول عمر، سعی کند به بهترین شکل ممکن حداکثر استفاده از آن را داشته باشد و تحقق این امر تنها با مدیریت صحیح زمان امکان‌پذیر است. اهمیت انتخاب این موضوع، در راستای تحقق مدیریت زمانی کارآمد در سازمان است که فواید زیادی دارد، از جمله: کنترل بیشتر، سودمندی و

پیشرفت بهتر و تنش کمتر. با توجه به اینکه با هر روزی که بر انسان می‌گذرد و پایان می‌یابد ورقی از دفتر عمر او پر می‌شود، لازم است با برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح این فرصت، بهترین کارها را انجام دهد. وقت شناسی در ناجا باعث تنظیم بهتر کارها و رشد و شکوفایی استعدادهای کارکنان برای گسترش نظم و امنیت در سطح جامعه می‌شود. ضرورت توجه به مدیریت زمان از آن جهت است که اگر افراد زمان را مدیریت نکنند، نظم و برنامه زندگی آنها مختل می‌شود. بنابراین تمامی کارکنان ناجا در معتنم شمردن وقت و مدیریت زمان برای پاسداری از ارزش‌های دینی در جامعه و حل مشکلات مردم باید اولویت ویژه‌ای قائل شوند. اگر کارکنان نیروی انتظامی در انجام ماموریت‌ها و وظایف خود زمان را به درستی مدیریت نکنند، زیان‌ها و خسارت‌های جبران ناپذیری به جان و مال و ناموس مردم وارد می‌شود. اگر چه بررسی مدیریت زمان از دیدگاه آموزه‌های دینی و به کارگیری آن در ناجا موضوعی تازه است ولی با بررسی منابع پژوهشی مشخص شد که چند تحقیق به شرح ذیل راجع به مدیریت زمان انجام شده است: جوانی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان: «نقش مدیریت زمان در ارتقای کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده» به این نتیجه رسید که با اجرای مدیریت زمان کارایی فرماندهان به میزان ۲۵ درصد ارتقا می‌یابد و میزان سلامت فرماندهان نیز بالا می‌رود. بهادری و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان: «بررسی مهارت‌های مدیریت زمان در بین مدیران بیمارستان‌های نظامی و غیر نظامی» به این نتیجه رسیدند که در کلیه ابعاد مدیریت زمان، بیمارستان‌های نظامی نسبت به بیمارستان‌های غیر نظامی به صورت معنی‌داری از سطح میانگین بالاتری برخوردار هستند. رنونان<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان: «عامل انسانی در مدیریت زمان» به روش توصیفی به دنبال بررسی کارآمدی افراد و افزایش بازدهی سازمان‌ها بود. این



بازدهی به شدت با میزان بهره‌وری آنها از زمان ارتباط داشت. از دیدگاه این محقق زمان مهم‌ترین منبع برای مدیران است. اگر چه منابعی مانند نیروی کار، سرمایه و یا امکانات برای مدیران از اهمیت بسیاری برخوردار است، اما زمان بر همه آنها حکم فرماست. برابر بررسی‌ها و جمع‌آوری نظرات کارشناسان و مسؤولان ناجا مشکلات و کمبودهایی در راستای مدیریت زمان از قبیل سنتی عمل کردن، وجود جلسات زیاد و موازی و کمبود نیروی انسانی مجرب و ضعف شبکه‌های داخلی ناجا و غیره وجود دارد که لازم است تا انسان با استفاده مؤثر از زمانی که در اختیار دارد سعی کند تا به بهترین شکل ممکن حداکثر استفاده از آن را داشته باشد و تحقق این امر تنها با مدیریت صحیح زمان امکان‌پذیر است. با بهره‌گیری از اصول و شیوه‌های مدیریت زمان می‌توان به اهداف دلخواه رسید و بازدهی و بهره‌وری خود را افزایش داد. مدیریت صحیح زمان عامل اصلی موفقیت هر فرد، گروه و یا سازمان است و تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای بر کمیت و کیفیت زندگی دارد. بنابراین تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به دو سؤال اصلی تحقیق است. «۱- مصادیق مدیریت زمان بر اساس آموزه‌های اسلامی کدامند؟ ۲- راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان در ناجا کدامند؟»

## اهداف

۱- تبیین مصادیق مدیریت زمان در آموزه‌های دینی. ۲- تبیین راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان در ناجا.

## روش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نوع تحقیقات، توصیفی-تحلیلی است. محقق در این تحقیق ضمن پرداختن به پیشینه و تعریف مدیریت زمان از دیدگاه اندیشمندان گوناگون به تبیین مدیریت زمان از دیدگاه آموزه‌های دینی و راهکارهای به کارگیری آن

در ناجا می‌پردازد. روش گردآوری یافته‌های این تحقیق در بخش نظری، کتابخانه‌ای، مراجعه به اسناد و مدارک و یادداشت برداری از مطالب مرتبط به موضوع است و در بررسی میدانی مربوط به راهکارهای به‌کارگیری مدیریت زمان در ناجا با انتخاب تعداد ۳۰ نفر از مسؤولان فرماندهی انتظامی استان همدان از طریق مصاحبه غیر حضوری (پرسش با پاسخ باز) دیدگاه‌های آن‌ها در این زمینه گردآوری نموده و با استفاده از روش تحلیل مضمون به طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و استخراج نتایج کاربردی از کارهای کتابخانه‌ای می‌پردازد. فرم مصاحبه دارای چهار سؤال است که دیدگاه مخاطبان را در زمینه راهکارهای مدیریت زمان برای سرعت انجام کار، بالا بردن کیفیت خدمات به ارباب رجوع، تعامل بهینه درون سازمانی میان قسمت‌های مختلف ناجا و تعامل بهینه ناجا با سایر سازمان‌ها را جویا شده است. و پاسخ‌ها در مورد هر سؤال به صورت جداگانه یادداشت و با استفاده از روش تحلیل مضمون، فراوانی مضمون‌های مشترک احصا و در قالب جداولی تدوین شد.

### یافته‌های منابع کتابخانه‌ای

جدول ۴ - مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت زمان از دیدگاه قرآن و تفاسیر، احادیث و سیره معصومان (ع)

ردیف	قرآن و تفاسیر	احادیث و سیره معصومان
۱	گذشت با شتاب و غنیمت شمردن اوقات فراغت (نازعات: ۴۶ - ۴۵) (یونس: ۴۵).	وقت‌شناسی - غنیمت شمردن زمان (دستی: ۱۳۷۹: ۴۳)، (غزالی: ۱۳۷۷، ج ۴: ۵۹۰، ۴)، (نیمی آمدی، ج ۱۳۶۱: ۲۷۳، ۳).
۲	برگشت‌ناپذیری و عبرت گرفتن از گذشت زمان. (منافقون: ۱۱-۹؛ فاطر: ۳۷).	تقسیم کار در زندگی (ابن شعبه حرانی، ۱۳۷۸: ۳۳۸).
۳	داشتن برنامه‌ریزی و نظم و زمان بندی در کارها (مومنون: ۹۹-۹۸-۳، فرقان: ۵۱-۵۲، انبیاء: ۳۱، هود: ۷، اسراء: ۱۲، بقره: ۲۰۳-۱۸۹-۱۸۳، فاطر: ۳۷، غافر: ۷۸، زمر: ۵۶، فجر: ۱-۴، شمس: ۱-۴، ضحی: ۱-۲، لیل: ۱-۲، او عصر: ۱).	برنامه‌ریزی و نظم در کارها (حکیمی، ۱۳۶۱: ج ۱، ۳۷۹)، (نوری، ۱۳۶۴: ج ۱، ۱۲۲).
۴	استفاده درست از وقت به‌عنوان گران‌بهارترین سرمایه انسان و پرهیز از اتلاف وقت (منافقون: ۱۱-۹؛ فاطر: ۳۷، قدر: ۳-۲، لیل: ۱-۲، شمس: ۱-۴، فجر: ۱-۲، انشاق: ۱۷، تکویر: ۱۷).	افزایش بهره‌وری از امکانات و دچار کمبود نشدن (مرکز پژوهش‌های صدا و سیما، ۱۳۹۱: ۹۰)؛ (طبرسی، ۱۳۷۱: ج ۱۱، ۲)؛ (نیمی آمدی، ۱۳۶۶: ج ۲، ۴۸۸-۴۷۷).

### یافته‌های میدانی در مورد راهکارهای مدیریت زمان در ناجا

درخصوص به‌کارگیری مدیریت زمان در ناجا فرم مصاحبه غیرحضوری با پنج سؤال باز در اختیار افراد جامعه‌آماری پژوهش که فرماندهان و مسئولان فرماندهی انتظامی استان همدان قرار گرفت. سپس پاسخ‌های دریافتی با استفاده از روش تحلیل مضمون به شرح جداول زیر دسته بندی شد:

جدول ۵- راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان برای سرعت در انجام کارها توسط مأموران ناجا

ردیف	مولفه	راهکار ارائه شده	فراوانی
۱	راهکارهای به‌کارگیری مدیریت زمان برای سرعت در انجام کارها توسط مأموران ناجا	برنامه ریزی، تعیین هدف و داشتن نظم	۱۹
		استفاده از اتوماسیون اداری و حذف مکاتبات دستی	۱۲
		تقسیم کار و اولویت بندی وظایف	۱۱
		استفاده از امکانات و فناوری	۱۰
		حذف جلسات و کارهای زاید	۹
		آموزش مهارت و توسعه یادگیری و جلوگیری از اتلاف وقت	۸
		استفاده از نیروی انسانی مجرب و مدیر متعهد و به‌کارگیری کارکنان در رسته و تخصص خود و پرهیز از انجام کار در زمان خستگی	۷
		ادغام معاونت‌ها و مدیریت‌های واحد و افزایش نظارت اصلاح و استاندارد سازی فضای اداری و تجزیه تحلیل داده‌ها	۴
		استفاده از ابزارهای تشویق	۳

با توجه به راهکارهای ارائه شده توسط افراد جامعه آماری، مواردی از جمله برنامه‌ریزی و تعیین هدف و داشتن نظم، تقسیم کار و استفاده از اتوماسیون اداری، استفاده از امکانات و فناوری به دلیل فراوانی بالای ۱۰ نفر از راهکارهای مهم به کارگیری مدیریت زمان برای سرعت در انجام کارهای ناجا است. هرچند که بقیه

راهکارها به دلیل تجربه و مسئول بودن افراد جامعه آماری دارای اهمیت هستند و باید مد نظر قرار گیرند.

جدول ۶- راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان برای بالا بردن کیفیت خدمات به ارباب رجوع در ناجا

ردیف	مولفه	راهکارهای ارائه شده	فراوانی
۱	راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان برای بالا بردن کیفیت خدمات به ارباب رجوع در ناجا	استفاده از شیوه مدیریت نوین از جمله مدیریت امکانات و افراد	۱۵
		الکترونیکی کردن خدمات به ارباب رجوع	۱۲
		برنامه ریزی و تقسیم کار و اولویت بندی کارها	۱۰
		حذف جلسات و کارهای زاید	۶
		خصوصی سازی خدمات	۵
		استفاده از اتوماسیون اداری	۴
		افزایش نیروی انسانی معجز و درونی نمودن امر به معروف و نهی از منکر	۴
		استفاده از نظرسنجی ارباب رجوع	۳
		ایجاد انگیزه و تشویق و توجه به معیشت کارکنان	۳
آموزش مستمر و پرهیز از به کار گیری افراد مشکل دار در کارهای اجرایی	۲		

با توجه به راهکارهای ارائه شده توسط افراد جامعه آماری، مواردی از جمله استفاده از مدیریت نوین، الکترونیکی کردن خدمات، برنامه ریزی و تقسیم کار و اولویت بندی کارها به دلیل فراوانی بالای ۱۰ نفر از مهم ترین راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان برای بالا بردن کیفیت خدمات به ارباب رجوع در ناجا است. بقیه راهکارها به دلیل خبرگی افراد جامعه آماری نباید از نظر دور داشت.

با توجه به راهکارهای ارائه شده توسط افراد جامعه آماری، حذف مکاتبات و جلسات زاید به دلیل فراوانی بالای ۱۰ نفر به عنوان مهم ترین راهکارها به کارگیری مدیریت زمان برای تعامل بهینه یگان های درون سازمانی ناجا معرفی شده است.

هرچند که بقیه راهکارها نیز به دلیل اظهار از سوی جامعه آماری خبره در ایجاد تعامل بهینه درون سازمانی نقش دارند.

جدول ۷- راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان برای تعامل بهینه یگان‌های درون سازمانی ناجا

فراوانی	راهکار ارائه شده	مولفه	r
۱۳	حذف مکاتبات و جلسات زاید	راهکارهای	۱
۷	استفاده از اتوماسیون اداری	به کارگیری	
۷	برنامه‌ریزی و تقسیم کار و تعیین شاخص زمانی	مدیریت زمان	
۶	استفاده از فناوری و سامانه های الکترونیکی	برای تعامل	
۵	تشکیلات جلسات تخصصی و ارتقا آموزش تخصصی کارکنان	بهینه	
۵	به کار گیری افراد مدیر و تسلط بر مکاتبات اداری	یگان‌های	
۴	تعامل و هماهنگی درون سازمانی	درون	
۲	تجمع خدمات در یک مکان	سازمانی ناجا	
۱	افزایش انگیزه و علاقه کاری		
۱	توجه به ایمنی نیروی انسانی و تجهیزات		

جدول ۸- راهکارهای به کارگیری مدیریت زمان برای تعامل بهینه بین ناجا با سایر سازمان‌ها

فراوانی	راهکار ارائه شده	مولفه	r
۱۴	استفاده از ارتباط الکترونیکی و فناوری بین ناجا و سایر سازمان‌ها	راهکارها	۱
۸	برگزاری جلسات تعامل و هماهنگی بین ناجا و سایر سازمان‌ها	ی به	
۷	برنامه‌ریزی و تعیین هدف و تقسیم کار	کارگیری	
۴	استفاده از توان و امکانات سایر سازمان‌ها و ارتباط بی سیمی و تلفنی با سایر سازمان‌ها	مدیریت	
۴	حذف مکاتبات و جلسات زاید	زمان برای	
۴	آموزش کارشناسان و تدوین دستور العمل کاری	تعامل بهینه	
۲	آشنایی با قوانین و مقررات و شرح وظایف ارگان های برون سازمانی	بین ناجا با	
		سایر	
		سازمان‌ها	

با توجه به راهکارهای ارائه شده توسط افراد جامعه آماری، استفاده از ارتباط الکترونیکی و فناوری به دلیل فراوانی بالای ۱۰ نفر بیشترین نقش را در تعامل برون سازمانی ناجا با سایر سازمان‌ها دارد. هرچند راهکارهای دیگر مانند برگزاری جلسات تعامل و هماهنگی، برنامه‌ریزی و تعیین هدف، تقسیم‌کار و استفاده از توان و امکانات سایر سازمان‌ها، حذف مکاتبات و جلسات زاید و آشنایی با قوانین و مقررات به دلیل ارائه از سوی خبرگان در این تعامل بی نقش نیستند.

جدول ۹- نقد و نظر پاسخگویان به روند جاری مدیریت زمان در ناجا

ردیف	مولفه	نقد مطرح شده	فراوانی
۱	نقد و نظر پاسخگویان به روند جاری مدیریت زمان در ناجا	سستی عمل کردن در ناجا و کمبود فناوری و تجهیزات	۸
		وجود جلسات زیاد و موازی و بروکراسی اداری	۴
		کم توجهی به معیشت کارکنان و زیادی انتقالات	۴
		کمبود نیروی انسانی مجرب و کم توجهی به شایسته سالاری و کمبود بودجه	۴
		نبود نظارت کیفی و وجود بازدیدها و بازرسی های موازی	۳
		روزمرگی و تکرار مکررات و جایگزین شدن کمیته به جای کیفیت	۳
		نبود چارچوب و دستور العمل منسجم برای ارائه خدمت و سلیقه‌ای عمل نمودن و کم توجهی به زمان	۲
		کمبود استفاده از ظرفیت برون سپاری وظایف و ضعف شبکه‌های داخلی ناجا	۲

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول نقد و نظر در مورد روند جاری مدیریت زمان در ناجا کمبودها و کاستی‌هایی از جمله سستی عمل کردن و دور ماندن از

فناوری‌های جدید و تشکیل جلسات موازی و زاید در روند انجام امورات جاری ناجا مانع از شکل‌گیری مدیریت مطلوب زمان می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در مدیریت زمان، مفهومی که همگان از آن غافل مانده‌اند، این است که انسان خود را باید اداره کند نه زمان را. زیرا زمان در حال گذر اداره شدنی نیست. این انسان است که باید از زمان به‌درستی استفاده کند و از آن بهره‌بردار. بنابر نظر برخی از علمای مدیریت، مدیریت‌زمان در واقع همان مدیریت خویشتن است. نتایج به‌دست آمده از موارد مندرج در پیشینه تحقیق عبارتند از اینکه استفاده بهینه از وقت و مدیریت‌زمان نیروی کار برتر را حفظ می‌کند، همه تمدن‌ها در طول تاریخ به زمان و ابعاد آن توجه داشته‌اند، برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین وظایف در مدیریت و از مؤلفه‌های اصلی مدیریت زمان است، زمان تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کیفیت و کمیت زندگی افراد دارد، می‌توان با برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریت زمان و شیوه‌های استفاده بهینه از وقت را به افراد آموخت، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریت زمان برای ارتقای علمی کارکنان لازم است، آموزش مهارت‌های مدیریت زمان، اهمال کاری را در کارکنان کاهش می‌دهد، با اجرای مدیریت زمان کارایی و سلامت فرماندهان ارتقا می‌یابد. و ارائه برنامه‌های منحصر به فرد در مدیریت‌زمان مؤثر هستند و از بازدهی خوبی برخوردارند، زمان در کنار منابعی مانند نیروی کار و سرمایه و امکانات برای مدیران از اهمیت بسیاری برخوردار است. برخی از نتایج به‌دست آمده از فصول این تحقیق که از منابع دینی مانند قرآن کریم و روایات نقل شده از معصومان(ع) و مصاحبه با کارکنان ناجا که عبارتند از: برنامه‌ریزی و تعیین هدف و داشتن نظم، وقت‌شناس بودن، محدودیت فرصت‌ها و غنیمت شمردن آنها، با نتایج تحقیقات مشابه پیشین مطابقت و همخوانی دارد. لیکن سایر نتایج به‌دست آمده در

این پژوهش دستاوردهایی افزون بر نتایج تحقیقات آنها دارد که عبارتند از: گذشت با شتاب زمان، برگشت‌ناپذیری زمان، برتری بعضی از زمان‌ها به زمان‌های دیگر، ثبات در برنامه، استفاده از امکانات و فناوری الکترونیکی در ارائه خدمات، استفاده از اتوماسیون اداری و حذف مکاتبات دستی، تقسیم کار و اولویت‌بندی وظایف، حذف جلسات و کارهای زاید و استفاده از شیوه مدیریت نوین، برگزاری جلسات تعامل و هماهنگی بین ناجا و سایر سازمان‌ها، استفاده از ابزارهای تشویق، تشکیل جلسات تخصصی و ارتقای آموزش تخصصی کارکنان.

### پیشنهادها

۱. برنامه‌ریزی مدیران سازمان در تدوین برنامه‌ها و تهیه جدول زمانی برای انجام وظایف محول شده در موعد مقرر در سطح ناجا.
۲. ایجاد بستر و زیرساخت‌های لازم از جمله به‌روزرسانی فناوری‌های اتوماسیونی در تمامی یگان‌های ناجا برای بهره‌وری بیشتر از زمان.

### فهرست منابع

- آویبری، لرد، (۱۳۶۹)، در آغوش خوشبختی، ابوالقاسم پاینده، تهران، جاویدان
- آهنچیان، محمدرضا و لطفی، سید ناصر (۱۳۹۳)، «بررسی همبستگی بین مهارت‌های مدیریت زمان با پیشرفت تحصیلی دانشجویان کارشناسی اتاق عمل و هوشبری دانشگاه آزاد اسلامی واحد»، مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
- ابن شعبه حرانی (۱۳۷۸)، تحف العقول، ترجمه احمد حبشی، تهران، چاپ و نشر بین الملل.
- اوریزن اسوت، ماردن، (۱۳۷۸)، اسرار نیکبختی، ابوالقاسم پاینده، تهران، روزنه
- براملی، فیلیپ، (۱۳۸۸)، مبانی رفتاری مدیریت استراتژیک، مترجم محمد هادی موذن جامی، تهران، موسسه نشر شهر.



بروجردی، علی و قمصریان، پژمان (۱۳۹۲)، «را بطنه یاد گیری سازمانی با مدیریت زمان در سازمان های رسانه ای»، پژوهش نامه علوم انسانی، ۳ (۳۵): ۲۶-۴۵: ۷۱.

بهادری، محمد کریم و همکاران (۱۳۹۵)، «بررسی مهارت های مدیریت زمان در بین مدیران بیمارستان های نظامی و غیر نظامی»، مرکز تحقیقات مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه ... (عج)، تهران، ۱۸ (۱): ۲۸.

تریسی، برایان، (۱۳۸۸)، مدیریت زمان، مترجمان علی رضا زارع و رضا عرب، تهران، بومرنگ تیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد، (۱۳۶۶)، غررال حکم و دررال کلم، قم، انتشارات دفتر تبلیغات تویسرکانی، محمد نبی، (۱۳۰۰)، لالی الاخبار، قم، المکتبه الحمدیه جوادی یگانه، محمد رضا، (۱۳۹۰)، «بررسی تطبیقی شاخص تنبلی در ایران و کشور های جهان و برخی راه حل ها»، فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، تهران، مرکز مطالعات راهبردی شورای عالی انقلاب فرهنگی

جوانی، نادر (۱۳۹۴)، «نقش مدیریت زمان در ارتقا کارایی فرماندهان تیپ های پیاده»، ۱۱ (۳۱): ۹۴-۷۱

حدیده چی، مرضیه، (۱۳۷۷)، پرواز با نور، ج ۲، تهران، موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی حکیمی، محمد رضا، (۱۳۶۱)، تفسیری بر صلوات، تهران، بی نا خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۴). "مدیریت زمان". تهران: انتشارات بازتاب، چاپ ۵. خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۷). "مدیریت زمان، فنون شناسایی آفات زمان و راهکار های مقابله با آن"، انتشارات بازتاب.

دشتی، محمد، (۱۳۷۹)، ترجمه نهج البلاغه، ج ۴، قم، مشرقین دیلمی، حسن، (۱۳۶۶)، اعلام الدین، قم، موسسه آل بیت رحمانی، سید محمد (۱۳۸۷)، «بررسی تاثیر مدیریت زمان بر عملکرد کارکنان بیمارستان خاتم الانبیای نطنز در سال ۱۳۸۷»، دانشگاه کرمان.

رضاییان، علی، (۱۳۸۰)، «مبانی سازمان و مدیریت». تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها

ساکتی، پرویز و طاهری، علی. (۱۳۸۹). ارتباط بین مدیریت زمان با میزان موفقیت دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز. آموزش در علوم پزشکی. ۳ (۱۰): ۲۹۳-۳۰۰.

- سروش ، عبدالحمید (۱۳۷۲) ، مدیریت زمان ، تهران ، عبدالحمید سروش
- طبرسی ، حسین بن فضل ، (۱۳۷۱) ، مکارم الاخبار ، ابراهیم میر باقری ، قم ، موسسه انتشارات عباس زادگان ، سید محمد ، (۱۳۶۶) ، اصول و مفاهیم اساسی مدیریت ، تهران ، انتشارات سروش
- عطار نیشابوری ، فریدالدین ، (۱۳۲۱) ، تذکره الاولیاء ، تهران ، چاپخانه مرکزی غزالی ، محمد ، (۱۳۷۷) ، احیاء علوم الدین ، حلب ، دارالوعی
- فایول ، هانری ، (۱۳۲۵) ، اصول فن و اداره ، ترجمه هادی هدایتی ، تهران ، دانشگاه تهران
- قدیری ابیانه ، محمد حسن ، (۱۳۹۲) ، توهم نفتی و اقتصاد استراحتی ، تهران ، بنیاد بعثت کافی ، قاینی ( ۱۳۶۴ ) ، رسائل عرفانی و فلسفی ، تصحیح محمد باقر حجتی ، تهران ، انتشارات علمی و فرهنگی
- محمدی ، علی ( ۱۳۸۶ ) ، سازمان و مدیریت ، تهران ، هادیان
- محمودی ، وحید ( ۱۳۸۵ ) . "توسعه به مثابه آزادی." ، تهران ، انتشارات دانشگاه تهران ، مرکز پژوهش‌های صدا و سیما ، (۱۳۸۵) ، نظم و انضباط ، قم ، بوستان کتاب .
- مصباح یزدی ، محمد تقی ، (۱۳۸۴) ، مشکات ۶/۲ ، پیش نیاز های مدیریت اسلامی ، قم ، موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ، چاپ اول .
- مطلبی ، سید حسن ، (۱۳۷۹) ، گوهر وقت ، تهران ، سازمان تبلیغات اسلامی ، شرکت چاپ و نشر بین الملل
- مطهری ، مرتضی ، (۱۳۸۲) ، اسلام و اقتصاد ، ترجمه جعفر صادق الخلیلی ، تهران ، بنیاد بعثت مکارم شیرازی ، ناصر (۱۳۸۵) ، ترجمه قرآن کریم ، قم ، مدرسه امام علی بن ابیطالب (ع) مکنزی ، الک . (۱۳۷۶) . دام های زمان . ترجمه غلامرضا خاکی . انتشارات موسوی . تهران .
- مهدوی ، علی (۱۳۹۰) ، «تاثیر مدیریت زمان در پیشرفت تحصیلی دانشجویان در سال تحصیلی» ، دانشگاه بابل
- نبوی ، محمد حسن ، ( ۱۳۷۵ ) ، مدیریت اسلامی ، قم ، حوزه علمیه ، دفتر تبلیغات اسلامی ، مرکز انتشارات
- نوری طبرسی ، میرزا حسین ، ( ۱۴۰۸ ) هـ ق ، مستدرک الوسائل و مستنبط المسائل ، قم ، مؤسسه آل البيت (عَلَيْهِمُ السَّلَام) لاحیاء التراث ،

نوری، علی (۱۳۶۴)، «از حریم تا حرم: سفرنامه عتبات ابوالحسن خان فخرالملک»، انتشارات جهان آرا، تهران

معارف، امیرحسین و خلیلی، رجب علی (۱۳۹۲)، «اصول مدیریت زمان و آسیب شناسی آن از منظر امام علی (ع)»، موسسه تحقیقات علوم انسانی. ۵ (۱۴۲)، (۲۱۱): ۱۲۴-۱۳۹.

معتمدی، عبدالله و همکاران (۱۳۹۳)، «مقایسه ی سبک یادگیری، سبک های مطالعه و مدیریت زمان در دانشجویان ممتاز و غیر ممتاز»، فصلنامه روان شناسی تربیتی، ۱۰ (۳۳): ۱-۲۰.

موسوی، فضل اله، (۱۳۸۶) «نقد و بررسی مقاله تحول تدریجی حقوق محیط زیست بین الملل و مسولیت دولت ها.» مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی. (۴): ۲۴۳-۲۷۱.

Elena-Simona Indreica, Ana-Maria Cazan, Camelia Truța , (2011)  
Effects of learning styles and time management on academic  
achievement, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume. 30 :  
1096 –1102.

Lucas B. Ojo, David A. Olaniyan,(2008). Effective Time Management in  
Organization Panacea or Placebo. European Journal of Scientific  
Research. ISSN 1450-216X Vol.24 No.1  
.PP:127-133.

Tero Reunanen ,Human Factor,( 2015) in Time Management, **Journal :**  
Procedia Manufacturing, Volume 3: 709–716.