

## مدیریت زمان در آموزش

نویسنده: دکتر سید علی اکبر افجه

### چکیده

مدیریت زمان یکی از مباحث روز در مدیریت هرچیز برای رسیدن به هر هدف است. اصولاً مدیریت زمان یک امر همگانی و عمومی است از آنجا که زمان در اختیار همهٔ ابناء بشر هست. اینکه چگونه استفاده کردن بهینه از زمان در اختیار (مدیریت) تقریباً وظیفه (کار) همه است، ولی اندیشمندانی که آموزش عالی کشور را در دست دارند در این باره مسؤول تر از همه چه در استفاده از زمان خود و چه استفاده رساندن به زمان دیگران که صرف آموزش می شود، هستند. در این مقاله سعی شده است ضمن تعریف مدیریت زمان به چگونگی استفاده بهینه از زمان در آموزش اشاره کرده و سپس از رهگذر یک تحقیق تجربی پیرامون ساعات حضور اساتید در دانشکده و همین طور تعداد کلاس های تشکیل شده از کلاس های مقرر در طول یک نیمسال تحصیلی و مقایسه آن با ساعات مقرر حضور و کلاس های مقرر تشکیل نشده زمان استفاده شده بابت آموزش را توسط گروه های آموزشی و اساتید مختلف نمایش داده و سپس راه کارهای جلوگیری از هدر رفتن زمان آموزش در دانشکده ها و دانشگاه ها را بیان نمود.

### مقدمه

زمان عنصری است گرانبها که تلف شدن آن ضایعات جبران ناپذیری را برای یک فرد و یک سازمان و به طور کلی جامعه به بار می آورد. به همین لحاظ مدیریت زمان به عنوان ابزاری در جهت افزایش بازدهی و بهره وری به کار می رود. مدیریت زمان امروز تحت عنوان زمان سنجی یا

---

۱- مدیریت زمان در سازمان تولیدی، نصرالله غفاری، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره چهارم، دوره سوم، زمستان ۷۲، ص ۷-۱.

زمان و حرکت با هم ترکیب شده و به صورت یک‌جا برای افزایش بازدهی و بهره‌وری به کار گرفته می‌شوند.

### تعریف

مدیریت زمان در آموزش عبارت است از نحوه استفاده از زمان تعیین شده برای آموزش یک درس مشخص توسط استاد واجد شرایط و با تعیین حداقل زمان غیرقابل کاهش زمان تدریس یک درس مشخص.

### اهداف مدیریت زمان در آموزش

- ۱- برنامه‌ریزی و کنترل مهارت‌های مکتسبه توسط دانشجویان
- ۲- متعادل کردن محتوای آموزشی رشته‌های مشابه و مختلف
- ۳- تعیین هزینه‌های آموزشی
- ۴- تعیین هزینه تمام‌شده سرانه هر دانشجو
- ۵- برنامه‌ریزی و ارزشیابی نیروی انسانی به کار گرفته شده (اساتید) و تجهیزات آموزشی

### روش‌های مختلف اندازه‌گیری زمان

برای اندازه‌گیری زمان آموزش، روش‌های گوناگونی مورد استفاده قرار گرفته‌اند که با استفاده از این روش‌ها می‌توان زمان مؤثر را از غیرمؤثر

کارسنجی<sup>۱</sup>، مطالعه کار<sup>۲</sup>، ارزیابی زمان و حرکت<sup>۳</sup> به کار می‌رود و برای اولین بار توسط فردریک تیلور از سال ۱۸۸۳ با برخورد سیستماتیک به کار گرفته شده است وی در آن سال‌ها یک کار مشخص را به عناصری تقسیم نمود و تک‌تک این عناصر را مورد بررسی قرار داد. در همان دوران فرانک گیلبرت نیز تحقیقاتی انجام<sup>۴</sup> عناصر اصلی حرکت را پایه‌ریزی می‌نمود که بعداً به عنوان علم حرکت‌سنجی شهرت یافت. در اوایل قرن بیستم، دانش ویژه‌ای در بخش مهندسی و مدیریت صنایع توسعه یافت که به‌بالا بردن بازدهی یک سازمان و افراد شاغل در آن سازمان توجه داشت و بالاخره در سال ۱۹۳۰ روش ساده‌نمودن انجام کار با حذف حرکات زائد و اندازه‌گیری زمان انجام کار به شکل مهندسی روش‌ها توسط مینارد<sup>۵</sup> پایه‌ریزی شد. اصطلاحات زمان‌سنجی و مطالعه کار و ارزیابی زمان از هنگام پیدایش آن تا کنون دستخوش تغییر و تفسیرهای گوناگونی شده است.

ارزیابی زمان که توسط تیلور پایه‌گذاری گردید، فقط برای تعیین زمان استاندارد به کار گرفته می‌شود و ارزیابی حرکت که توسط گیلبرت بنیان‌گذاری گردیده، عمدتاً برای بهبود روش‌های کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع دو جزء مکمل یکدیگر محسوب شده و اصطلاح ارزیابی

2- Work Measurmant

3- Time and Motion Study

4- Gilberth

5- Gilberth

6- Work Sampling

به شرح جداول ۱ تا ۸ به پیوست آمده است. همچنین گزارش کلاس‌های تشکیل شده در هفته شروع هر نیمسال و هفته پایان هر نیمسال (به دلیل کثرت کلاس‌های تشکیل نشده در هفته شروع هر نیمسال و هفته آخر هر نیمسال تحصیلی تنها در گزارش کلاس‌های تشکیل شده ثبت شده است) و کلاس‌های تشکیل نشده در پانزده هفته مابین دو هفته آغاز و پایان دریافت و تعداد کلاس‌های تشکیل شده در هفته اول و هفته پایان هر نیمسال استخراج که در شرح جداول ۱۰ تا ۱۲ آمده است. همچنین تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در پانزده هفته تشکیل کلاس‌ها به طور کامل که معمولاً زمان مفید آموزش در هر نیمسال است به شرح جداول پیوست و به تفکیک گروه‌های تخصصی است که با این اطلاعات جمع‌آوری شده سعی بر تجزیه و تحلیل یافته‌های آماری از طریق گزارش‌گیری و تهیه جداول زمان‌بندی (یعنی ساعات حضور اساتید در دانشکده و تعداد جلسات کلاس‌های تشکیل شده و نشده در طول هر نیمسال است). لازم به توضیح است که طبق مقررات آموزشی موجود ساعات حضور هر استاد در دانشکده چهل ساعت در هفته و تعداد هفته‌های تشکیل کلاس طبق تقویم دانشگاه‌های ایران هفده هفته و تعداد تشکیل جلسات تشکیل شده کلاس برای درس‌های یک و دو واحدی حداقل هفده جلسه و برای کلاس‌های سه و چهار واحدی اگر در یک جلسه

تفکیک و زمان اصلی و حقیقی فرایند آموزش را مشخص نمود. روش‌های گوناگون موجود با توجه به اهداف و ویژگی‌های کار بررسی و انتخاب می‌گردند.

مهم‌ترین اصل در انتخاب روش مناسب، استفاده حداکثر ممکن از زمان آموزشی و هزینه‌های آن می‌باشد.

روش‌های متداول زمان‌سنجی در آموزش عبارتند از:

۱- روش مشاهده مستقیم:

الف- زمان سنجی مستقیم

ب- نمونه‌گیری از کار

۲- روش ترکیبی:

الف- استفاده از اطلاعات استاندارد در سوابق گذشته<sup>۷</sup>

ب- استفاده از زمان‌های از قبل

تعیین شده استاندارد<sup>۸</sup>

ج- گزارش‌گیری یا تهیه جدول زمان‌بندی<sup>۹</sup>

### روش تحقیق

در این تحقیق برای اندازه‌گیری ساعات حضور ساعات ورود و خروج اساتید در هر روز بر روی جداولی که نمونه آن پیوست است، ثبت شده و در مجموع ساعات حضور هر یک از اساتید و اساتید متعلق به گروه‌های آموزشی مختلف دانشکده ((الف)) و ((ب)) و ((ج)) و ((د)) محاسبه گردیده که

7- Work Records

8- Predetermined Time Standards

9- Time - Logs.

این نیمسال در دانشکده ۲۴۸/۵ ساعت بوده است. همچنین میانگین حضور گروه در هر ماه ۵۹۶/۴ ساعت و هر عضو در ماه ۴۹/۷ ساعت و هر هفته برای گروه الف ۱۴۹/۱ ساعت و هر عضو در هفته ۱۲/۴۲ ساعت و هر روز برای هر عضو ۲/۴۸ ساعت بوده است (کلیه جداول در ضمیمه مقاله آمده است). جدول شماره ۱ و جدول شماره ۲ به خوبی بیانگر اثبات این وضعیت است که دانشجویان از راهنمایی و مشاوره اساتید دانشکده به اندازه لازم برخوردار نیستند و اصولاً وضعیت حضور اساتید در دانشکده که بیانگر تنها حضور برای رفتن به کلاس است، امکان ایجاد ارتباط لازم بین استاد و دانشجو و استفاده از اوقات استاد برای مشاوره و راهنمایی فراهم نمی‌نماید که البته اصلی‌ترین استدلال اعضای هیأت علمی هم برای این عدم حضور، عدم درآمد مکفی و نیاز به تدریس در دانشگاه‌های دیگر به عنوان سالم‌ترین منبع درآمد برای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها است. ولی این دلیل هرچه باشد، ضعف عدم استفاده بهینه از زمان آموزشی استاد و دانشجو و یا مدیریت زمان آموزشی را کتمان نمی‌کند.

جدول شماره ۳ و ۴ نیز که در باره گروه «ب» آمده است، بیانگر همین وضعیت با اندکی تغییر است و آن اینکه در میانگین ساعت حضور اعضای گروه «ب» در دانشکده با توجه به میانگین ساعت حضور اعضای گروه (به دلیل تعداد کمتر اعضای گروه «ب» به نسبت اعضای گروه «الف»)- افزایش ناچیزی حدود ۲۰ ساعت را در نیمسال دوم

ارائه شوند، حداقل هفته جلسه و اگر طبق روال معمول در دو جلسه در هفته تشکیل شوند که در فراوانی دانشکده نمونه دو جلسه در هفته بودند، حداقل سی و چهار جلسه در هر نیمسال باید باشد که جداول پیوست و تجزیه و تحلیل اطلاعات در زیر به خوبی بیانگر تحقق این مهم و یا عدم تحقق آن هستند.

### تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده

#### الف- ساعات حضور

ساعت حضور اساتید در دانشکده نمونه. هر عضو هیأت علمی تمام وقت به طور قانونی می‌باید ۴۰ ساعت در هفته (در روز ۸ ساعت) و در ماه حداقل ۱۶۰ ساعت و در نیمسال ۸۰۰ ساعت در محل دانشکده حضور داشته باشد (نیمسال در این تحقیق نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ و پنج ماه بوده است). در این محاسبه ماه فروردین به طور کامل به دلیل تعطیلات نوروزی و سایر تعطیلات غیررسمی (هفته آخر اسفند) و تعطیلات رسمی در طول نیمسال به حساب نیامده است. پنج ماه به دلیل تعطیلات و ثبت نام و امتحانات و دو ماه مرخصی استحقاقی سالیانه هیأت علمی در مورد نیمسال اول و سایر نیمسال‌ها نیز صادق است. ولی اینجا شامل پنج ماه بهمن و اسفند ۱۳۷۲ و اردیبهشت و خرداد و تیر ماه ۱۳۷۳ می‌شود. برای گروه الف که تعداد آنها ۱۲ نفر است و بر اساس قاعده می‌باید حداقل ۹۶۰۰ ساعت حضور باشد. تنها ۲۹۸۲ ساعت یعنی تقریباً  $\frac{1}{3}$  ساعت قانونی است و میانگین حضور هر عضو هیأت علمی در

۷۲-۷۳ نشان می‌دهد که این وضع مجدداً بیانگر عدم استفاده بهینه از زمان تخصیص داده شده برای آموزش و پژوهش در دانشگاه‌ها است.

هرچند که آمار یادشده مجدداً بیانگر حضور اعضای هیأت علمی در دانشکده برای انجام ساعات موظف تدریس است و در حقیقت (واقعیت) حضور هیأت علمی در دانشکده تنها در حدود ساعت موظف ۸-۱۲ ساعت در هفته از مریبی تا استاد است (برخی از مریبی‌ها نیز هستند که ساعات حضوری کمتر از موظف در دانشکده دارند) ولی مجرد از این تعداد اندک که بر اساس آمار می‌شاهد می‌فرماید (جداول ۱ تا ۴) حضور اعضای هیأت علمی در مجموع از نظر انجام ساعات موظف تدریس بر اساس آیین‌نامه‌های تدوین شده رضایت‌بخش به نظر می‌رسد و ظاهراً در حال حاضر اساتید فقط خود را در حد ساعات موظف، موظف به حضور در دانشکده می‌دانند و یا حقوقی که به ایشان پرداخت می‌شود فقط برای ساعات موظف حضور در کلاس در دانشکده است که این مورد نیز اگر به این ترتیب بخواهد ملاحظه شود، چندان ناکافی نیست و حقوق فعلی اساتید (که بین ۴۰ تا ۱۴۰ هزار تومان از مریبی تا استاد و در زمان تحقیق است) برای فقط تدریس ساعات موظف (که بین ۸ تا ۱۲ ساعت برای استاد تا مریبی است) در دانشکده نیز رضایت‌بخش به نظر می‌رسد. هرچند این میزان حقوق برای این تعداد ساعت تدریس مورد ایراد تعدادی از اساتید و تعداد قابل توجهی از مریبان و استادیاران است. جداول شماره ۵ و ۶ نیز وضعیت حضور اعضای

هیأت علمی تمام وقت گروه «ج» دانشکده نمونه را در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ نشان می‌دهد که بر اساس این جداول میانگین ساعات حضور اساتید عضو گروه «ج» نیز مشابه گروه «الف» و نسبت به گروه «ب» کمتر است. سایر مشخصات و جزئیات نحوه حضور اعضای این گروه را در دانشکده در جداول شماره ۵ و ۶ می‌توانید ملاحظه کنید. در حالی که این فرضیه در باره این اساتید نیز صادق است که تنها ساعات موظف تدریس خود را در روز و هفته و ماه و سال در دانشکده حضور دارند و فرصتی برای مشاوره و راهنمایی دانشجویان و پژوهش نمی‌ماند.

البته این توضیح با توجه به میانگین ساعات حضور اساتید گروه داده شده ولی برخی از اساتید (به ندرت) در گروه‌ها طبق جداول دیده می‌شوند که علاوه بر ساعات تدریس خود (موظف ۸-۱۲) نیز در دانشکده حضور دارند که این امر ناشی از تدریس بیش از حد موظف است (برای حق التدریس) و یابیانگر مسؤولیت‌های اجرایی است که در دانشکده نظیر ریاست دانشکده و معاونت دانشکده و مدیریت گروه و سایر مسؤولیت‌های اجرایی است و یا به دلیل مطالعه و تحقیق که در هر صورت هر یک از اینها هم، غیر از تدریس اضافی باشد، باز خود بیانگر زمان کمی است که همکاران صرف امور مدیریت دانشکده و گروه و تحقیق و پژوهش نظیر مشاوره و راهنمایی دانشجویان می‌نمایند و این همه باز بیانگر عدم مدیریت زمان (استفاده لازم از زمان تخصیص داده شده برای آموزش و پژوهش و مدیریت و

روزانه اعضای گروه از ۲/۶۱ ساعت در روز تجاوز نمی‌نماید. در حالی که طبق قانون این میزان می‌باید ۸ ساعت در روز باشد و در هفته نیز از ۱۳/۰۸ تجاوز نمی‌نماید که این میزان طبق مقررات می‌باید ۴۰ ساعت باشد و در ماه نیز از ۵۲/۳۲ تجاوز نمی‌نماید، در حالی که این میزان طبق مقررات می‌باید ۱۶۰ ساعت باشد (البته بدون احتساب تعطیلات رسمی احتمالی) و در نیمسال نیز می‌باید ۸۰۰ ساعت باشد، در حالی که این میزان از ۲۶۱/۶ تجاوز نمی‌نماید (جداول شماره ۷ و ۸).

در مجموع چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که اعضای گروه «ب» با میانگین ۲/۶۹ ساعت در روز بیشترین حضور را در دانشکده در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ داشته‌اند و اعضای گروه «ج» با میانگین ۲/۴۱ کمترین حضور را در بین گروه‌های چهارگانه دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ داشته‌اند. هرچند تفاوت بیشترین و کمترین تنها ۰/۲۸ ساعت است و سایر گروه‌ها نیز به همین ترتیب تفاوت چندانی با گروه «ب» و «ج» ندارند. گروه «د» با ۲/۶۱ در مرتبه دوم از نظر حضور و گروه «الف» در مرتبه سوم از نظر حضور (۲/۴۸ ساعت در روز) در دانشکده داشته‌اند. گروه «ب» با میانگین ۲/۶۹ ساعت اول و گروه «ج» با میانگین ۲/۴۱ ساعت حضور در دانشکده در مرتبه آخر قرار دارند.

علی‌الحال و با توجه به مجموع مطالب بیان شده در کل ساعات حضور کلیه اعضای هیأت علمی دانشکده نمونه که سی و یک نفر می‌باشند در نیمسال دوم ۷۳-۷۲ در دانشکده نمونه

مشاوره و راهنمایی) در دانشکده است. البته لازم به توضیح است که برخی از اعضا نیز (همه اعضا در گروه‌های مختلف) به صورت مأمور در خدمت دانشگاه و سایر دستگاه‌های اجرایی در کشور هستند و یا مشغول تحصیل در دانشگاه‌های دیگر که تنها برای تدریس ساعات موظف خود به دانشکده مراجعه ولی در آمار ارائه شده به دلیل اینکه در همه گروه‌ها تقریباً حضور دارند، محاسبه نشده است. ولی این همه خدمت موجه در سایر دستگاه‌های دولتی یا سازمان مرکزی این اعضا بیانگر صرف وقت برای آموزش جوانان کشور و پژوهش برای تأمین منابع درسی لازم نیست و باز متأسفانه بیانگر عدم استفاده صحیح از زمان در آموزش و پژوهش دانشگاهی است که نیاز به فکر جدی از طرف دولت به وضعیت دانشگاه‌ها و دانشگاهیان به خصوص با توجه به افزایش کمی و روزافزون تعداد دانشجویان دانشگاه‌های کشور و ضرورت افزایش کیفیت دوره‌های آموزش عالی و مدیریت دانشگاه‌ها دارد. بدون شک رسیدگی عاجل دولت به وضعیت معیشتی اساتید به نحوی که امکان و ایجاد فرصت مطالعاتی و تحقیق و پژوهش برای اساتید تمام وقت دانشگاه‌ها که نوعی آموزش حین خدمت نیز برای ایشان است، بهبود یابد، در افزایش توان کمی و کیفی اعضا بسیار مؤثر خواهد افتاد و نتیجه این کیفیت را در نیروی انسانی واجد شرایط لازم برای سازندگی کشور در آینده ملاحظه خواهیم نمود.

در باره گروه (د) نیز وضعیت مشابه سه گروه «الف» و «ب» و «ج» می‌باشد و متوسط حضور

در ایام فعال دانشگاه‌ها (دانشکده نمونه) ۲۴۲ ساعت در نیمسال و ۴۸/۴ ساعت در ماه و ۱۲/۱ در هفته و دو ساعت و چهل و دو دقیقه در روز باشد که این میزان در حال حاضر سه دقیقه در روز بدون محاسبه اساتید مدعو است که با این محاسبه حداکثر به ۵ دقیقه در روز می‌رسد. یعنی دو ساعت و دوازده دقیقه کسر مشاوره و پژوهش در روز بر اساس استانداردهای بین‌المللی برای هر دانشجو.

### ب- کلاس‌های تشکیل نشده

موضوع دیگری که از نظر مدیریت زمان در سطح دانشکده‌ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، موضوع کلاس‌های تشکیل نشده در طول هر نیمسال به دلیل عدم حضور اساتید (اعم از تمام‌وقت و مدعو) و همین‌طور عدم حضور دانشجویان در کلاس به‌خصوص در هفته اول شروع هر نیمسال (به بهانه ثبت نام و حذف و اضافه و شروع کلاس‌ها) و در هفته آخر پایان هر نیمسال (به بهانه امتحانات و آماده شدن برای امتحانات) است که در هر صورت موجب قریب دو هفته کامل عدم استفاده از زمان آموزشی تعیین شده در برنامه آموزشی (یعنی هفده هفته) می‌باشد. در این باره نیز مجدداً دانشکده نمونه یاد شده در یکی از دانشگاه‌های تهران به عنوان محل آزمایش تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در طول نیمسال اول و دوم سال تحصیل ۷۴-۷۳ ثبت و نتایج زیر به دست آمد. بدیهی است در این آمار که همه روزه برای مدت دو نیمسال تحصیلی اول و دوم سال تحصیلی ۷۴-۷۳ از کلاس‌های تشکیل نشده جمع‌آوری شده

۱۰۳۷۲/۰۹ ساعت می‌باشد که با توجه به تربیت دو هزار دانشجو در دانشکده یاد شده زمان مصروفه برای آموزش و مشاوره هر دانشجو در دانشکده یاد شده توسط این اساتید (باید توجه داشت که بخش عمده‌ای از آموزش دانشکده به دوش اساتید مدعو است که در این تحقیق در آمار نیامده است) ۵/۱۸ ساعت برای هر دانشجو در هر نیمسال! یک ساعت در ماه! و پانزده دقیقه در هفته و ۳ دقیقه در روز است! که بر اساس مقررات این میزان می‌باید (برای این تعداد اساتید) ۱۲/۴ ساعت در نیمسال و دو ساعت و چهل و هشت دقیقه در ماه و ۶۲ دقیقه در هفته و قریب ۱۳ دقیقه در روز باشد! و تفاوت یاد شده به میزان ۷/۲۲ ساعت نتیجه عدم مدیریت زمان و عدم استفاده از زمان تعیین شده استفاده از اساتید در دانشگاه‌ها است که مسئول این عدم مدیریت (دولت یا دانشگاه) هر کس هست، می‌باید چاره‌ای اساسی در این باره بیندیشد و موانع این حضور را هرچه سریع‌تر از دانشگاه‌ها برطرف نمایند (جدول شماره ۹). هرچند این درخواست نیز بر اساس امکانات موجود است و نه استانداردهای آموزشی در سطح بین‌المللی. بدین معنا که بر اساس ۱۸ دانشجو به ازای هر استاد دانشکده یاد شده می‌باید حداقل ۱۱۱ استاد تمام‌وقت برای ۲۰۰۰ دانشجو داشته باشد که با این فرض و رعایت ساعات حضور قانونی (۴۰ ساعت در هفته) کل ساعات حضور اساتید تمام‌وقت در هر نیمسال (پنج ماه) بدون محاسبه تعطیلات پایان هفته (پنج‌شنبه و جمعه) می‌باید ۴۸۴۰۰۰ ساعت و بدین ترتیب سرانه زمان هر استاد برای هر دانشجو

کلاس‌های تشکیل نشده به ۴۴۲ کاهش یافته است ولی باز هم رقم قابل توجهی از کلاس‌های تشکیل نشده داریم که اگر به دقت به این آمار توجه شود، مجموع کلاس‌های تشکیل نشده در سال تحصیلی  $۹۱۶ = ۴۴۲ + ۴۷۴$  کلاس درس می‌باشد و تعداد ساعت کلاس‌های تشکیل نشده در سال تحصیلی  $۷۳ - ۷۴$  عبارت از  $۱۴۷۷/۵۰ = ۶۸۵/۱۰ + ۷۹۲/۴۰$  ساعت است که جای بسی تأسف و تأمل دارد. چرا که این روند برای دانشگاه یادشده، پنج دانشکده  $۷۳۸۷/۵۰ = ۱۴۷۷/۵۰ \times ۵$  است که خود حدیث مفصل بخوان از این مجمل و عدم تشکیل بیش از ۷۰۰۰ ساعت کلاس در یک دانشگاه با ۵ دانشکده، خود بیانگر اسراف و اتلاف و عدم بهره‌وری و استفاده صحیح یا مدیریت زمانی است که برای آموزش دانشجویان تخصیص یافته است که اگر در مورد عدم حضور ۴۰ ساعت در هفته اساتید، دولت را به لحاظ عدم رسیدگی به وضعیت معیشتی مناسب اساتید مقصر به شمار آوریم. بدون شک در عدم تشکیل کلاس‌های موظف و حق‌التدریسی که اساتید حق‌التدریس آن را به میزان مناسبی دریافت می‌دارند اساتید مقصر اصلی و متأسفانه به تجربه اغلب کلاس‌های جبرانی نیز برای این کلاس‌های تشکیل نشده تشکیل نمی‌شود تا جبران این ضایعات آموزشی بشود.

بدین ترتیب و بر اساس این تحقیق به طوری که ملاحظه می‌شود مدیریت زمان در آموزش دانشگاه‌های کشور از وضع اسفباری برخوردار است که نیاز به دقت نظر فراوان دارد چرا که اگر

اساتید تمام وقت و مدعو هر گروه آموزشی در فراوانی آمده‌اند و برخلاف آمار ساعات حضور اساتید در دانشکده نمونه که خاص اساتید تمام وقت بود، آمار کلاس‌های تشکیل نشده هم اساتید تمام وقت و هم مدعو را دربر می‌گیرد. چرا که هدف از این تحقیق اطلاع از تعداد کلاس‌های تشکیل نشده است. همچنین در این آمار کل کلاس‌های کارشناسی (روزانه و شبانه) و همین‌طور کارشناسی ارشد و دکتری منظور شده است. هر چند اکثریت قریب به اتفاق کلاس‌های تشکیل نشده متعلق به دوره‌های کارشناسی است و در دوره‌های دکتری و کارشناسی ارشد کمتر اتفاق می‌افتد که استاد در کلاس حضور نیابد. جدول شماره ۱۰ بیانگر تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در نیمسال اول سال تحصیلی  $۷۳ - ۷۴$  در دانشکده نمونه است که این تعداد به  $۴۷۴!$  کلاس بالغ می‌شود و بر اساس ساعت کلاس تشکیل نشده این میزان به بیش از ۷۹۲ ساعت و ۴۰ دقیقه تنها در یک دانشکده بالغ می‌شود که اگر حداقل تعداد دانشکده‌های یک دانشگاه را ۵ تصور کنیم تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در این دانشگاه  $(۲۳۷۰ \approx ۴۷۴ \times ۵)$  کلاس! خواهد شد و بر اساس ساعت  $(۳۹۶۰ = ۷۹۲ \times ۵)$  ساعت! خواهد بود که بسی جای تأمل و تفکر دارد. جدول شماره ۱۰ تعداد اساتید هر گروه آموزشی و همچنین تعداد کلاس‌های تشکیل نشده هر گروه آموزشی و همین‌طور جمع ساعات کلاس‌های تشکیل نشده متعلق به هر گروه آموزشی را نمایش می‌دهد. در نیمسال دوم (جدول شماره ۱۱) این تعداد



است چرا که در هفته آخر اسفند ماه هر سال تحصیلی ۷۴-۷۳ صد درصد کلاس‌ها (۴۸۷) نیز به بهانه فرا رسیدن تعطیلات نوروز تشکیل نشده است که بدین ترتیب جمع کلاس‌های تشکیل نشده در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۴-۷۳ به  $۱۳۶۸ = ۴۷۴ + ۴۰۷ + ۴۸۷$  کلاس می‌رسد و در مجموع نیز تعداد ۴۸۷ کلاس تشکیل نشده در سال تحصیلی ۷۴-۷۳ اضافه می‌شود که این جمع برای دانشکده به  $۳۰۳۹ = ۴۸۷ + ۲۵۵۲$  کلاس و برای دانشگاه ۱۵۱۹۵-۳۰۳۹×۵ کلاس خواهد رسید که تعداد ساعات آموزش‌نندیده در دانشگاه با متوسط ۹۰ دقیقه برای هر جلسه تقریباً  $۳۰/۰۰۰$  ساعت در سال و در چهار سال دوره لیسانس برای مجموع دانشجویان به  $۶۰۷۸۰$  کلاس و  $۱۲۱/۵۶۰$  ساعت کلاس که آموزش و هزینه حق‌التدریس این تعداد کلاس برگزارنشده متوسط با  $۲/۰۰۰$  تومان حق‌التدریس برای هر جلسه مبلغی قریب  $۲۴۳/۱۲۰/۰۰۰$  تومان برای هر چهار سال و  $۶۰/۷۸۰/۰۰۰$  تومان در هر سال تحصیلی است. چرا که کلاس‌های جبرانی نیز از نظم لازم در دانشگاه‌ها برخوردار نیست.

البته این تعداد کلاس‌های تشکیل نشده و هزینه‌های سربار آن غیر از کلاس‌هایی است که به مناسبت‌های تاریخی و یا مراسم فوق برنامه دانشجویان خارج از تقویم رسمی جمهوری اسلامی ایران و تقویم آموزشی دانشگاه‌ها تعطیل می‌شوند که این تعداد اگر به مجموع آمار اضافه شود خود باز رقمی قابل توجه در تعداد کلاس‌های تشکیل نشده و هزینه‌های پرداخت شده است که

تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در هفته اول آغاز هر نیمسال (۲۹۸ نیمسال اول و ۴۰۷ کلاس نیمسال دوم جمعاً ۷۰۵ کلاس) و هفته پایان هر نیمسال (۴۵۱ کلاس نیمسال اول و ۴۸۰ نیمسال دوم جمعاً ۹۳۱ کلاس) را به تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در طول ۲ نیمسال (۲ پانزده هفته) اضافه کنیم (کلاس  $۲۵۵۲ = ۹۳۱ + ۷۰۵ + ۹۱۶$ ) این تعداد کلاس تشکیل شده (هر کلاس متوسط ۹۰ دقیقه) در یک سال تحصیلی در یک دانشکده (به بیش از ۵۰۰۰ ساعت) و یک دانشگاه با ۵ دانشکده به بیش از ۲۵۰۰۰ ساعت در سال تحصیلی ۷۴-۷۳ و یا به عبارت بهتر هر سال تحصیلی می‌رسد! که به طور متوسط فارغ‌التحصیلان لیسانس در دوره چهار سال تحصیل تقریباً  $۱۰۰/۰۰۰$  ساعت کمتر در مجموع آموزش دیده‌اند! که این خود علاوه بر  $۲۰۰/۰۰۰/۰۰۰$  تومان هزینه حق‌التدریس پرداخت شده (متوسط حق‌التدریس در سال ۷۴-۷۳ دو هزار تومان در ساعت محاسبه شد) بدون استفاده به کاهش کیفیت مهارت‌ها و عدم توانایی فارغ‌التحصیلان در انجام وظایف محوله به نحو صحیح و کافی و ضرر و زیان بیشتر به سازندگی کشور و پیشرفت قابل مطالعه است. قابل یادآوری است که جداول کلاس‌های تشکیل نشده در جدول ۱۰ و جدول ۱۱ تنها کلاس‌های تشکیل نشده در پانزده هفته است و شامل کلاس‌های تشکیل نشده هفته اول و هفته آخر در نیمسال نمی‌شود که بدین ترتیب اصلاح و کامل شد. این وضعیت برای نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۴-۷۳ و هر سال تحصیل دیگر به مراتب اسفبارتر

لازم است در این باره نیز مسئولان امر سیاست‌های یکسان و هماهنگی را برای کل دانشگاه‌های کشور پیش‌بینی و ابلاغ بفرمایند تا از کسر مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان جلوگیری شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بهره‌وری از زمان (مدیریت زمان) یعنی استفاده بهینه از منابع زمان یکی از منابع محدود در دسترس هر فرد است که بر خلاف بسیاری از منابع دیگر به مقدار مشخص در اختیار وی گذاشته شده و امکان انتقال آن از فردی به فرد دیگر یا خرید و فروش آن وجود ندارد. هر انسان طول عمر خاصی دارد که در حدود نیمی از آن در دوران کودکی و خواب و استراحت، از کارافتادگی وی را افزایش می‌دهد. در گذشته سال‌های کمتری به آموزش اختصاص می‌یافت، کودکان آموزش مختصری می‌دیدند و در نوجوانی وارد بازار کار می‌شدند. به این ترتیب افراد چندین برابر مدت آموزش کار می‌کردند. اما به تدریج سهم آموزش در عمر مفید افزایش یافته. به طوری که در حال حاضر بعضی از افراد نیمی از عمر خود را صرف آموزش کرده و در نتیجه دیگر آنقدر بازده برای خود و اجتماع ایجاد نمی‌نمایند که بهره‌وری کل عمر آنها افزایش چشمگیری نشان می‌دهد<sup>۱۰</sup>. لذا با اتخاذ سیاستی مبنی بر جلوگیری از تأخیر شروع کلاس‌ها در ابتدای هر نیمسال و تشکیل منظم کلاس‌ها در طول نیمسال و جلوگیری

از تعطیلی زودرس کلاس‌ها در پایان هر نیمسال می‌توان این زمان آموزش را افزایش و مدت بهره‌وری از آن را در طول عمر به مراتب بیشتر افزایش داد. لذا برای جلوگیری از تأخیر شروع کلاس‌ها در هر نیمسال و تشکیل منظم کلاس‌ها و جلوگیری از تعطیل زودرس یک پیشنهاد خاص وجود دارد و آن اینکه سازمان سنجش آموزش کشور ملزم شود از همه و کلیه فارغ‌التحصیلان دوره‌های رشته‌های دانشگاهی نظیر دوره‌های رشته‌های پزشکی امتحان جامع به عمل آورد و در صورت موفقیت در این امتحان مدرک دانشگاهی به ایشان اعطا شود. این امر علاوه بر افزایش کیفیت آموزشی دانشگاه‌ها موجب خواهد شد تا خودبه‌خود کلیه عوامل دانشجویی و استادی را که منجر به تعطیلات بیش از حد کلاس‌ها به بهانه‌های مختلف و همین‌طور عدم رعایت برنامه‌های مصوب درسی توسط اساتید و به همین ترتیب اعمال مقررات آموزشی می‌شود، نظیر دوره‌های ابتدایی و راهنمایی و دبیرستان که هر یک در پایان مقطع دارای امتحان نهایی هستند، خاتمه دهد و رقابت گسترده‌ای را بین دانشگاه‌های کشور (نظیر رشته‌های پزشکی) برای اثبات توانایی‌های علمی خود به وجود آورد و ضمناً سازمان سنجش آموزش کشور نیز از کیفیت آموزش عالی در کشور به نحو دقیق مطلع شوند. به علاوه حداقل استانداردهای آموزشی در آموزش عالی کشور به وجود آید. اما تا

۱۰- بهره‌وری زمان در فعالیت‌های فردی، دکتر یوسف حجت، مجموعه مقالات دومین سمینار مدیریت زمان، تهران، دی ماه ۱۳۷۲، روابط عمومی بانک

نارسایی در درآمدهای اقتصادی و تأمین حقوق و مزایای مکفی و خستگی ناشی از این چند شغلی و ساعات تدریس زیاد از عواملی است که موجب استقبال بسیاری از استادان از این اقدامات دانشجویی و آماری است که به لحاظ عدم تشکیل کلاس‌ها در طول یک نیمسال و همین‌طور عدم حضور اساتید در دانشکده‌ها ارائه شد. لذا توصیه می‌شود با تأمین حقوق و مزایای مکفی برای اساتید و بومی کردن دانشجویان و کاهش مدت غیبت مجاز به نصف زمینه حضور هرچه بیشتر دانشجویان و اساتید را در دانشکده‌ها فراهم و امکان بهره‌وری از تمام زمان تخصیص یافته به آموزش (مدیریت زمان در آموزش) تحقق بخشید<sup>۱۱</sup>.

از طرف دیگر برای استفاده بیشتر و مدیریت صحیح‌تر در زمان آموزش به بهره‌وری خودآموزش نیز توجه کرد. به‌طورمثال برای ارتقای بهره‌وری آموزش می‌توان نکات زیر را در نظر داشت:

۱- آموزش با استعداد و علاقه افراد تطابق داشته باشد.

۲- آموزش با نیازهای افراد تطابق داشته باشد.

۳- آموزش مداوم و پیوسته باشد.

و بالاخره باید ذکر شود که منظور از ارتقای آموزش این است که نگرشی همه‌جانبه به شئون

طراحی طرح امتحان جامع از کلیه فارغ‌التحصیلان دوره‌های دانشگاهی که خواست بسیاری از دست‌اندرکاران آموزش عالی است سازمان سنجش آموزش کشور می‌تواند با بومی کردن گزینش دانشجویان دانشگاه‌های کشور از تأخیر شروع کلاس‌ها در ابتدای هر نیمسال و تعطیل زودرس آنها در پایان هر نیمسال و عدم حضور در کلاس‌ها در طول نیمسال در اغلب کلاس‌ها خاتمه دهد. چرا که به نظر بسیار یکی از علل این تعطیلات و عدم تشکیل کلاس‌ها شهرستانی بودن اکثریت دانشجویان دانشگاه‌ها و میل به سفر به شهرهای خود برای مطالعه و یا حداکثر استفاده از تعطیلات تابستانی و بین دو نیمسال در شهر خود تا شروع نیمسال جدید است. مشکلات شلوغی خوابگاه‌ها و تعطیل زودرس آنها و همین‌طور تأخیر در گشایش آنها در آغاز هر نیمسال، عدم امکان مطالعه برای امتحانات و همین‌طور تأخیر در راه‌اندازی رستوران دانشجویان و فروش فیش غذا و تعطیل زودرس آن پیش از پایان نیمسال، مقوله  $\frac{4}{17}$  غیبت مجاز که مورد ایراد بسیاری از کارشناسان است از جمله عوامل دیگر بازدارنده در استفاده بهینه از زمان پیش‌بینی شده برای آموزش (مدیریت زمان در آموزش) در دانشگاه‌های کشور است. به‌علاوه اشتغالات و گرفتاری‌های اساتید به لحاظ

۱۱- تحقیق میدانی در یکی از دانشکده‌های یکی از دانشگاه‌های تهران که نام و مشخصات و سوابق ثبت و ضبط ساعات ورود و خروج اعضای هیأت علمی آن و کلاس‌های تشکیل‌نشده در طول دو سال تحصیلی ۷۳-۷۴ و ۷۲-۷۳ دقیقاً ثبت شده است، انجام شده. بدیهی است با توجه به محدودیت‌هایی که برای تدریس و کار خارج از دانشگاه در شهرستان‌ها و مراکز استان‌ها برای اعضای هیأت علمی وجود دارد، امکان تعمیم نتایج این تحقیق به دانشگاه‌های شهرستان‌ها و مراکز استان‌ها نیست و آنها نیاز به تحقیق جداگانه‌ای دارند و چه‌بسا حسب ظواهر این ساعت حضور و کلاس‌های تشکیل‌شده به مراتب بیش از تهران باشد.

خود از زمان آموزش با توجه به امکانات و شرایطی که در جامعه برایش وجود دارد، توجه نکنند، زندگی را باخته است. توجه به مدیریت زمان و بهره‌وری از زمان به‌خصوص در امر آموزش راه صحیح زندگی است.

آموزش بشود. برخورداری از مواهب و نعمات الهی و احساس خوب و مفید بودن در جامعه و سرانجام لذت بردن صحیح از طول عمر آموزش به معنی بهره‌وری فردی از زمان (مدیریت زمان در آموزش) است. کسی که به بهره‌وری فردی

### جداول

جدول ۱- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام‌وقت گروه آموزش «الف» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ و هر عضو به تفکیک نیمسال و ماه و هفته و روز (میانگین). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| ردیف   | گروه الف<br>اسامی اعضای هیأت علمی | ساعت | دقیقه | ماه    | هفته  | روز   |
|--------|-----------------------------------|------|-------|--------|-------|-------|
| ۱      | ---                               | ۲۲۰  | ۱۰    | ۴۴/۰۲  | ۱۱/۰۵ | ۲/۰۱  |
| ۲      | ---                               | ۲۲۵  | ۵۰    | ۴۶/۱   | ۱۱/۲۷ | ۲/۲۵  |
| ۳      | «اسامی نزد محقق                   | ۱۳۶  | ۳۵    | ۲۷/۲۷  | ۶/۸۱  | ۱/۳۶  |
| ۴      | محفوظ است»                        | ۵۱۰  | ۰     | ۱۰۲    | ۲۵/۵  | ۵/۱   |
| ۵      | ---                               | ۲۱۸  | ۳۵    | ۴۳/۸   | ۱۰/۹۱ | ۲/۱۸  |
| ۶      | ---                               | ۱۵۷  | ۴۰    | ۳۱/۴۸  | ۷/۸۷  | ۱/۵۷  |
| ۷      | ---                               | ۳۸۲  | ۳۵    | ۷۶/۴۷  | ۱۹/۱۱ | ۳/۸۲  |
| ۸      | ---                               | ۱۵۷  | ۵     | ۳۱/۵   | ۷/۸۷  | ۱/۵۷  |
| ۹      | ---                               | ۲۷۵  | ۴۰    | ۵۵/۰۸  | ۱۳/۷۷ | ۲/۷۵  |
| ۱۰     | ---                               | ۱۰۱  | ۲۵    | ۲۰/۲۵  | ۵/۰۶  | ۱/۰۱  |
| ۱۱     | ---                               | ۲۴۱  | ۴۰    | ۴۸/۲۸  | ۱۲/۰۷ | ۲/۴۱  |
| ۱۲     | ---                               | ۳۵۳  | ۵۵    | ۷۰/۷۱  | ۱۷/۶۷ | ۳/۵   |
| جمع کل | ۱۲                                | ۲۹۸۲ | ۱۰    | ۵۹۶/۰۰ | ۴۹/۰۰ | ۲۹/۸۲ |

جدول ۲- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت گروه آموزشی «الف» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ به تفکیک عضو و گروه به تفکیک روز و هفته و ماه و نیمسال (به میانگین گروهی). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| شرح      | روز   | هفته   | ماه    | نیمسال  |
|----------|-------|--------|--------|---------|
| عضو      | ۲/۴۸  | ۱۲/۴۲  | ۴۹/۷۰  | ۲۴۸/۵   |
| گروه الف | ۲۹/۸۲ | ۱۴۹/۱۰ | ۵۹۶/۴۲ | ۲۹۸۲/۱۰ |

جدول ۳- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت گروه آموزشی «ب» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ و هر عضو به تفکیک نیمسال و ماه و هفته و روز (میانگین). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| ردیف   | گروه ب<br>اسامی اعضای هیأت علمی | ساعت | دقیقه | ماه   | هفته   | روز   |
|--------|---------------------------------|------|-------|-------|--------|-------|
| ۱      | ---                             | ۳۹۶  | ۵     | ۷۹/۳  | ۱۹/۱۲  | ۳/۹۶  |
| ۲      | ---                             | ۴۰۷  | ۱۰    | ۸۱/۴  | ۲۰/۳۵  | ۴/۰۷  |
| ۳      | «اسامی نزد محقق                 | ۲۴   | ۵۵    | ۴/۹۱  | ۱/۲    | ۰/۲۴  |
| ۴      | محفوظ است»                      | ۳۶۶  | ۵۰    | ۷۳/۳  | ۱۸/۳۵  | ۳/۶۶  |
| ۵      | ---                             | ۲۵۴  | ۱۰    | ۵۰/۸۲ | ۱۲/۲۷  | ۲/۵۴  |
| ۶      | ---                             | ۱۳۷  | ۲۵    | ۲۷/۴۵ | ۶/۸۶   | ۱/۳۷  |
| ۷      | ---                             | ۳۵۸  | ۲۰    | ۷۱/۶۴ | ۱۷/۱۹  | ۳/۵۸  |
| ۸      | ---                             | ۲۱۲  | ۴۰    | ۴۲/۴۸ | ۱۰/۶۴  | ۲/۱۲  |
| جمع کل | ۸                               | ۲۱۵۷ | ۳۵    | ۴۳۱/۴ | ۱۰۷/۸۵ | ۲۱/۵۷ |

جدول ۴- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت گروه آموزشی «ب» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ به تفکیک عضو و گروه به تفکیک روز و هفته و ماه و نیمسال (به میانگین گروهی). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| شرح    | روز   | هفته   | ماه   | نیمسال |
|--------|-------|--------|-------|--------|
| عضو    | ۲/۶۹  | ۱۳/۴۸  | ۵۳/۹۲ | ۲۶۹/۶  |
| گروه ب | ۲۱/۵۷ | ۱۰۷/۸۵ | ۴۳۱/۴ | ۲۱۵۷   |

جدول ۵- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت گروه آموزشی «ج» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ و هر عضو به تفکیک نیمسال و ماه و هفته و روز (میانگین). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| ردیف   | گروه ج<br>اسامی اعضای هیأت علمی | ساعت | دقیقه | ماه   | هفته   | روز   |
|--------|---------------------------------|------|-------|-------|--------|-------|
| ۱      | ---                             | ۲۰۹  | ۴۵    | ۴۱/۸۹ | ۱۰/۴۷  | ۲/۰۹  |
| ۲      | ---                             | ۲۵۴  | ۱۵    | ۵۰/۸۳ | ۱۲/۷۰  | ۲/۵۴  |
| ۳      | «اسامی نزد محقق                 | ۳۴۰  | ۱۵    | ۶۸/۰۳ | ۱۷/-   | ۳/۴۰  |
| ۴      | محفوظ است»                      | ۲۸   | ۵     | ۵/۷   | ۱/۴۵   | ۰/۲۸  |
| ۵      | ---                             | ۱۶۹  | ۵     | ۳۳/۹  | ۸/۴۷   | ۱/۶۹  |
| ۶      | ---                             | ۲۵۸  | ۲۰    | ۵۱/۶۴ | ۱۲/۹۱  | ۲/۵۸  |
| ۷      | ---                             | ۲۲۶  | ۳۰    | ۴۵/۲۶ | ۱۱/۳۱  | ۲/۲۶  |
| ۸      | ---                             | ۳۳۴  | ۵۰    | ۶۶/۹  | ۱۶/۷۲  | ۳/۳۴  |
| ۹      | ---                             | ۲۶۲  | ۳۵    | ۵۲/۴۷ | ۱۳/۱۱  | ۲/۶۲  |
| ۱۰     | ---                             | ۴۳۴  | ۴۵    | ۸۶/۸۹ | ۲۱/۷۲  | ۴/۳۴  |
| ۱۱     | ---                             | ۲۲۹  | ۱۵    | ۴۵/۸۳ | ۱۱/۴۵  | ۲/۲۹  |
| ۱۲     | ---                             | ۲۲۹  | ۱۵    | ۶۲/۲۳ | ۱۵/۵۵  | ۳/۱۱  |
| ۱۳     | ---                             | ۸۰   | ۴۰    | ۱۶/۰۸ | ۴/۰۲   | ۰/۸۰  |
| جمع کل | ۱۳                              | ۳۱۳۹ | ۳۵    | ۶۲۷/۸ | ۱۵۶/۹۵ | ۳۱/۳۹ |

جدول ۶- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت گروه آموزشی «ج» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ به تفکیک عضو و گروه به تفکیک روز و هفته و ماه و نیمسال (به میانگین گروهی). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| شرح    | روز   | هفته   | ماه   | نیمسال |
|--------|-------|--------|-------|--------|
| عضو    | ۲/۴۱  | ۱۲/۰۷  | ۴۸/۲۹ | ۲۴۱/۵  |
| گروه ج | ۳۱/۳۹ | ۱۵۶/۹۵ | ۶۲۷/۸ | ۳۱۳۹   |

جدول ۷- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت گروه آموزشی «د» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ و هر عضو به تفکیک نیمسال و ماه و هفته و روز (میانگین). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| ردیف   | گروه د<br>اسامی اعضای هیأت علمی | ساعت | دقیقه | ماه   | هفته   | روز   |
|--------|---------------------------------|------|-------|-------|--------|-------|
| ۱      | ---                             | ۲۹۷  | ۹     | ۵۹/۵۹ | ۱۴/۸۹  | ۲/۹۷  |
| ۲      | ---                             | ۲۱۶  | ۵۰    | ۴۳/۳۰ | ۱۰/۸۲  | ۲/۱۶  |
| ۳      | «اسامی نزد محقق                 | ۲۸۹  | ۵۵    | ۵۷/۹۱ | ۱۴/۴۷  | ۲/۸۹  |
| ۴      | محفوظ است»                      | ۲۰۰  | ۱۰    | ۴۰/۰۲ | ۱۰/۰۵  | ۲/۰۰  |
| ۵      | ---                             | ۳۷۷  | ۴۰    | ۷۵/۴۸ | ۱۸/۸۷  | ۳/۷۷  |
| ۶      | ---                             | ۲۵۱  | ۵۰    | ۵۰/۳۰ | ۱۲/۷۷  | ۲/۵۱  |
| ۷      | ---                             | ۲۴۹  | ۴۰    | ۴۹/۸۸ | ۱۲/۴۷  | ۲/۴۹  |
| ۸      | ---                             | ۲۱۰  | ۱۵    | ۴۲/۰۳ | ۱۰/۵۰  | ۲/۱۰  |
| جمع کل | ۸                               | ۲۰۹۳ | ۲۹    | ۴۱۸/۶ | ۱۰۴/۶۵ | ۲۰/۹۳ |

جدول ۸- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت گروه آموزشی «د» در دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ به تفکیک عضو و گروه به تفکیک روز و هفته و ماه و نیمسال (به میانگین گروهی). ارقام به ساعت و دقیقه است.

| شرح    | روز   | هفته   | ماه   | نیمسال |
|--------|-------|--------|-------|--------|
| عضو    | ۲/۶۱  | ۱۳/۰۸  | ۵۲/۳۲ | ۲۶۱/۶  |
| گروه د | ۲۰/۹۳ | ۱۰۴/۶۵ | ۴۱۸/۶ | ۲۰۹۳   |

جدول ۹- وضعیت حضور اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشکده نمونه در نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۳-۷۲ به تفکیک روز و هفته و ماه و نیمسال. تعداد کل هیأت علمی ۳۱ نفر است.

| شرح                   | روز     | هفته   | ماه      | نیمسال  |
|-----------------------|---------|--------|----------|---------|
| وضع موجود             | ۱۰۳/۷۲  | ۵۱۸/۶۰ | ۲۰۷۴/۴۱  | ۱۰۳۷۲/۹ |
| وضع مطلوب<br>(قانونی) | ۲۴۸     | ۱۲۴۰   | ۴۹۶۰     | ۲۴۸۰۰   |
| مابه‌التفاوت          | -۱۴۴/۲۸ | -۷۲۱/۴ | -۲۸۸۵/۵۹ | -۱۴۴۲۸  |

جدول ۱۰- تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در دانشکده نمونه نیمسال اول سال تحصیلی ۷۴-۱۳۷۳

| ردیف | گروه آموزشی | تعداد اساتید | کلاس‌های تشکیل نشده | جمع ساعت |
|------|-------------|--------------|---------------------|----------|
| ۱    | الف         | ۱۲           | ۶۱                  | ۹۷/۱۰    |
| ۲    | ب           | ۱۵           | ۶۵                  | ۱۱۶/۲۰   |
| ۳    | ج           | ۹            | ۵۹                  | ۹۲/۰۰    |
| ۴    | د           | ۱۹           | ۱۰۱                 | ۱۶۷/۳۰   |
| ۵    | ه           | ۸            | ۲۳                  | ۳۹/۴۰    |
| ۶    | و           | ۱            | ۵                   | ۷/۴۰     |
| ۷    | ز           | ۲            | ۵                   | ۷/۴۰     |
| ۸    | ح           | ۲            | ۱۳                  | ۱۸/۲۰    |
| ۹    | ط           | ۱۳           | ۶۰                  | ۱۰۹/۵۰   |
| ۱۰   | ی           | ۸            | ۳۵                  | ۵۷/۱۰    |
| ۱۱   | ک           | ۱            | ۱۱                  | ۱۹/۱۰    |
| ۱۲   | ل           | ۲            | ۸                   | ۱۰/۲۰    |
| ۱۳   | م           | ۴            | ۱۷                  | ۳۱/۱۰    |
| ۱۴   | ن           | ۱            | ۸                   | ۱۴/۴۰    |
| ۱۵   | س           | ۱            | ۳                   | ۴/۰۰     |

تعداد کل اساتیدی که در طول نیمسال کلاس تشکیل نشده داشته‌اند: ۹۸ نفر (کل اساتید ۱۲۵ نفر).  
تعداد کل کلاس‌های تشکیل نشده نیمسال اول سال تحصیلی ۷۴-۷۳: ۴۷۴ کلاس.  
جمع کل ساعات کلاس‌های تشکیل نشده نیمسال اول: ۷۹۲ ساعت و ۴۰ دقیقه.  
در اولین هفته این نیمسال از مجموع ۴۶۶ کلاس تنها ۱۶۸ کلاس تشکیل شده است.  
در آخرین هفته این نیمسال از مجموع ۴۶۶ کلاس تنها ۱۵ کلاس تشکیل شده است.



## جدول ۱۱ - تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در دانشکده نمونه

نیمسال دوم سال تحصیلی ۷۴-۱۳۷۳

| ردیف | گروه آموزشی | تعداد اساتید | کلاس‌های تشکیل نشده | جمع ساعت |
|------|-------------|--------------|---------------------|----------|
| ۱    | الف         | ۸            | ۵۳                  | ۷۳/۳۰    |
| ۲    | ب           | ۱۷           | ۵۸                  | ۹۲/۳۰    |
| ۳    | ج           | ۵            | ۲۵                  | ۳۸/۳۰    |
| ۴    | د           | ۲۵           | ۱۱۹                 | ۱۹۸/۳۰   |
| ۵    | ه           | ۵            | ۱۷                  | ۲۸/۰۰    |
| ۶    | و           | ۲            | ۵                   | ۷/۱۰     |
| ۷    | ز           | ۳            | ۱۱                  | ۱۴/۵     |
| ۸    | ح           | ۴            | ۱۷                  | ۲۲/۵۰    |
| ۹    | ط           | ۸            | ۳۰                  | ۴۳/۰۰    |
| ۱۰   | ی           | ۶            | ۳۴/۰۰               | ۴۸/۰۰    |
| ۱۱   | ک           | ۱            | ۱۰                  | ۱۵/۰۰    |
| ۱۲   | ل           | ۱            | ۲                   | ۲/۴۰     |
| ۱۳   | م           | ۸            | ۳۵                  | ۶۰/۳۰    |
| ۱۴   | ن           | ۵            | ۱۴                  | ۱۹/۵۰    |
| ۱۵   | س           | ۳            | ۱۲                  | ۲۰/۳۰    |

تعداد کل اساتیدی که در طول نیمسال یاد شده کلاس تشکیل نشده داشته‌اند: ۱۰۱ نفر (کل اساتید ۱۳۵ نفر)

تعداد کل کلاس‌های تشکیل نشده نیمسال یاد شده ۴۴۲ کلاس جمع کل ساعات کلاس‌های تشکیل نشده نیمسال یاد شده ۶۸۵ ساعت و ۱۰ دقیقه در اولین هفته این نیمسال از مجموع ۴۸۷ کلاس تنها ۸۰ کلاس تشکیل شده است. در آخرین هفته این نیمسال از مجموع ۴۸۷ کلاس تنها ۷ کلاس تشکیل شده است. در آخرین هفته اسفند نیز همین تعداد کلاس (۴۸۷) کلاس تشکیل نشده است.

جدول ۱۲- تعداد کلاس‌های تشکیل نشده در دانشکده نمونه سال تحصیلی ۷۴-۱۳۷۳

| ردیف | گروه آموزشی    | تعداد اساتید | کلاس‌های تشکیل نشده | جمع ساعت |
|------|----------------|--------------|---------------------|----------|
| ۱    | الف            | ۲۰           | ۱۱۴                 | ۱۷۰/۴۰   |
| ۲    | ب              | ۳۲           | ۱۲۳                 | ۲۰۸/۵۰   |
| ۳    | ج              | ۱۴           | ۸۴                  | ۱۳۰/۳۰   |
| ۴    | د              | ۴۴           | ۲۲۰                 | ۳۶۶/۰۰   |
| ۵    | هـ             | ۱۳           | ۴۰                  | ۶۷/۴۰    |
| ۶    | و              | ۳            | ۱۰                  | ۱۴/۵۰    |
| ۷    | ز              | ۵            | ۱۶                  | ۲۲/۳۰    |
| ۸    | ح              | ۶            | ۳۰                  | ۴۱/۱۰    |
| ۹    | ط              | ۲۱           | ۹۰                  | ۱۵۲/۵۰   |
| ۱۰   | ی              | ۱۴           | ۶۹                  | ۱۰۵/۱۰   |
| ۱۱   | ک              | ۱            | ۱۱                  | ۱۹/۱۰    |
| ۱۲   | ل              | ۱            | ۱۰                  | ۱۵/۰۰    |
| ۱۳   | م              | ۳            | ۱۰                  | ۱۳/۰۰    |
| ۱۴   | ن              | ۱۲           | ۵۲                  | ۹۱/۴۰    |
| ۱۵   | س              | ۶            | ۲۲                  | ۳۴/۳۰    |
| ۱۶   | زبان انگلیسی ع | ۴            | ۱۵                  | ۲۴/۳۰    |

تعداد کل اساتیدی که در طول سال تحصیلی کلاس تشکیل نشده داشته‌اند ۱۹۹ نفر (کل اساتید ۲۶۰ نفر).  
تعداد کل کلاس‌های تشکیل نشده سال تحصیلی ۷۴-۷۳ (پانزده هفته): ۹۱۶ کلاس.  
جمع کل ساعات کلاس‌های تشکیل نشده سال تحصیلی، ۱۴۷۷ ساعت و ۵۰ دقیقه.  
در اولین هفته این دو نیمسال تحصیلی از مجموع ۹۵۳ کلاس، تنها ۲۴۸ کلاس تشکیل شده است.  
در آخرین هفته این دو نیمسال تحصیلی از مجموع ۹۵۳ کلاس، تنها ۲۲ کلاس تشکیل شده است.  
در هفته آخر اسفند (نیمسال دوم) نیز ۴۸۷ کلاس تشکیل نشده است.

$$* 3039 = 916 + 705 + 931 + 487$$

\*\*\* کل کلاس‌های تشکیل نشده در سال تحصیلی ۷۴-۷۳ در دانشکده نمونه. در این آمار تعطیلات رسمی و تعداد کلاس‌های تشکیل نشده به مناسبت مراسم فوق برنامه و گردهمایی‌های علمی و سخنرانی که به عنوان مجاز شناخته شده! محاسبه نشده است.

$$* \text{میانگین کل کلاس‌های تشکیل نشده در دانشگاه در یک سال برای پنج دانشکده} = 15195 = 3039 \times 5$$

$$* \text{میانگین کل کلاس‌های تشکیل نشده در دانشگاه در چهار سال برای کل رشته‌ها} = 60780 = 15195 \times 4$$

### منابع

- ۱- مدیریت زمان در سازمان تولیدی، نصرالله غفاری، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره چهارم، دوره سوم، زمستان ۷۲
- ۲- بهره‌وری زمان در فعالیت‌های فردی، دکتر یوسف حجت، مجموعه مقالات دومین سمینار مدیریت زمان، تهران، دی ماه ۱۳۷۲، روابط عمومی بانک صادرات ایران.