

## بررسی رابطه بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس متوسطه کرمان

سعید رجایی پور<sup>۱</sup>، پیمان یارمحمدزاده<sup>۲</sup>، فاطمه زین الدینی میمند<sup>۳</sup>، عباس زیدآبادی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر کرمان بود. سؤالات پژوهش با در نظر گرفتن بررسی رابطه بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس در هر یک از ابعاد (آموزشی، پرورشی، اداری و نظارت و راهنمایی) و نیز تفاوت بین مدیریت زمان مدیران بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان (جنسیت، سنوات مدیریتی و مدرک تحصیلی) طراحی و مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش توصیفی (همبستگی) بوده و جامعه مورد مطالعه شامل 201 نفر از مدیران و 1850 نفر از دبیران دوره متوسطه شهر کرمان در سال تحصیلی 1385-86 بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد 86 مدیر و 256 دبیر به عنوان جامعه آماری انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، دو پرسشنامه محقق ساخته، یکی پرسشنامه سنجش عملکرد مدیران با 30 سؤال و دیگری پرسشنامه مدیریت زمان با 39 سؤال بسته پاسخ بوده که هر دو بر اساس مقیاس لیکرت تنظیم شده و ضریب پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب 0/84 و 0/85 درصد بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، واریانس، انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی، ضریب رگرسیون، آزمون t مقایسه میانگین دو گروه مستقل و آزمون f تک متغیری) استفاده شد. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس متوسطه در ابعاد آموزشی و پرورشی، همبستگی معنادار نبوده و در ابعاد اداری و نظارت و راهنمایی همبستگی معناداری دارد. بین مدیریت زمان مدیران بر حسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی (جنسیت و سنوات مدیریتی) تفاوت معنادار بوده و بر اساس مدرک تحصیلی بین میزان مدیریت زمان در بین مدیران تفاوت معناداری وجود نداشت. به طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیران مدارس از وقت و زمان خود به نحو مطلوب استفاده نمی‌کنند و تنها مدیریت زمان آنان با عملکردهای اداری و نظارت و راهنمایی آنان در سطح مدارس ارتباط دارد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت زمان، مدیریت مدرسه، عملکرد مدیران.

<sup>1</sup> استادیار دانشگاه اصفهان

<sup>2</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

<sup>3</sup> کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی

<sup>4</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

امروزه صرف داشتن سرمایه و دانش برای کسب موفقیت در کار کافی نیست. یکی از عوامل بسیار مؤثر در حصول موفقیت استفاده صحیح از زمان است. بی‌توجهی به ارزش زمان باعث می‌شود که فرد نیازی به بهره‌برداری صحیح از وقت احساس نکند و در نتیجه به اقدامات غیرضروری و بیهوده بپردازد. عدم تقید و پایبندی به وقت در بخش‌های مختلف جامعه و خصوصاً در سازمان‌های آموزشی باعث زیان‌های اجتماعی و اقتصادی فراوان گردیده است.

در اغلب موارد ما درگیر مشکل زمان هستیم چرا که واقعاً نمی‌دانیم در وضعیت‌های دشوار و حساس چه کنیم، در حالی که مایل به نه گفتن هستیم، آری می‌گوییم و به دیگران اجازه می‌دهیم که برنامه‌هایمان را در هم بریزند. در این مورد اشکال اساسی در کجاست، آیا کمبود وقت است؟ آنچه می‌توان گفت این است که مشکل اصلی ما با توجه به امکانات موجود، کمبود وقت نیست بلکه نحوه به کارگیری انتخاب ما از وقت موجود می‌باشد (استیون، 1996).

مورگن استرن<sup>1</sup> (1381)، مدیریت زمان را چنین تعریف می‌کند: "هدف این است که برنامه زمانی مناسبی برای خود در نظر بگیرید. بحث مدیریت زمان بر حول این محور می‌گردد، که آنچه برایتان مهم است شناسایی کنید، با توجه به شخصیت منحصر به فرد و هدف‌ها و نیازهایتان، فضایی از برنامه‌تان را به این کارها اختصاص دهید و در پایان روز از کاری که کرده‌اید راضی باشید." (ص، 13).

"در جامعه کنونی که تحت هر گونه فشار هستیم، مدیریت و برنامه‌ریزی کارآمد زمان فقط یک امر مفید نیست بلکه به یک امر ضروری و اجتناب‌ناپذیر بدل گشته، که رسیدن به اهداف زیر به کسب این مهارت بستگی دارد:

- 1- دستیابی به اهداف شخصی در زندگی.
- 2- رسیدن به اهداف در سر موعده تعیین شده.
- 3- کاری پرثمر و رضایت‌بخش به جای کاری پر تنش و بی‌فایده." (لویس<sup>2</sup> ترجمه روح شهباز، 1381، ص، 9).

خاکی (1380) مدیریت زمان را در دو بعد نگرشی (فرهنگی) و فنی و کاربردی بررسی می‌کند: "بعد نگرشی نوع برخورد با زمان متأثر از ارزش‌های فرهنگی فرد و جامعه‌ای است که فرد در آن زندگی می‌کند: برای اصلاح این بعد، فرد باید با ورود در فرایند "خود انتقالی تکاملی" هوشیارانه با پدیده‌ها روبه‌رو شود و سعی کند بر پایه اصول حاکم بر زندگی شخصی و کاری خود، زمان را به طور گوناگون به نحو بهینه تخصیص دهد و از این طریق بهره‌وری<sup>3</sup> خویش را افزایش دهد (صص، 6-7).

در بعد فنی 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 آید. " (وت مور، 1999).

مهم‌ترین کار برای یک مدیر در یک سازمان رسیدن به اهداف آن سازمان با کمترین ضایعات و بیشترین تولید و ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن است که رسیدن به این اهداف در سایه استفاده بهینه و مطلوب از امکانات و منابع موجود امکان‌پذیر می‌باشد. در عدم دستیابی به این اهداف در سازمان‌های اقتصادی و تولیدی ضررهای مالی و مادی پیش‌بینی می‌شود که قابل برگشت است؛ ولی آیا بعد از اجرای یک برنامه آموزشی نامناسب و یا مدیریت غیراثربخش یک مرکز آموزشی، می‌توان زمان و عمر طی شده افراد را دوباره برگرداند؟ (دی وال، 2007).

با توجه به پیشرفت و ترقی کشورهای توسعه‌یافته می‌بینیم که در کشورهای نظیر ژاپن، فرانسه و آمریکا این آگاهی و اعتقاد عملی وجود دارد که " وقت طلاست " اما برعکس در جوامع سنتی که تحولات و نوآوری چندانی صورت نمی‌گیرد، زمان معمولاً یک منبع کمیاب و نادر نیست، اقدام به موقع و سر وقت، صرفاً بستگی به روابط اجتماعی و... دارد. ویا اینکه مدیران سخت کار می‌کنند ولی به دلیل اینکه نمی‌دانند چگونه باید کار را در ساعات متعارف آن به پایان برسانند احساس خستگی و آزرده‌گی کرده و وقتی که در تنگنای زمان قرار می‌گیرند مضطرب و نگران شده، کارها را با عجله به پایان می‌رسانند. در چنین شرایطی بدیهی است که بر سر کیفیت کار چه خواهد آمد.

### پیشینه پژوهش

بر اساس بررسی‌های انجام شده در زمینه مدیریت زمان خصوصاً تاثیر آن بر عملکرد سازمان‌های آموزشی تحقیقات مهم و کلیدی در ایران صورت نگرفته و علت آن را می‌توان در تازگی و وجود دیدگاه‌های نو نسبت به این مساله دانست. با این وجود به برخی مطالعات مرتبط انجام شده اشاره می‌شود.

اسلامی (1372) بیان می‌کند که: بر طبق تحقیقات انجام شده " 70 درصد از ارتباطات درون سازمانی، چه کتبی و چه شفاهی به نتیجه لازم نمی‌رسد. در صورتی که ساعت کار اداری را 8 ساعت در نظر بگیریم و با توجه به این که 70 درصد از وقت افراد به برقراری ارتباط می‌گذرد، در طول این مدت یک فرد 5 ساعت و 36 دقیقه در حال ارتباط‌گیری است. با توجه به اینکه بازدهی در ارتباط اداری 30 درصد است 3 ساعت و 55 دقیقه از وقت فرد در سازمان اداری تلف می‌شود. وی می‌گوید یک مکالمه معمول اداری نباید از 5 تا 7 دقیقه بیشتر باشد، در حالیکه همین تحقیقات نشان داده است اکثر افراد، مکالماتشان معمولاً 11 دقیقه به طول می‌انجامد. در صورتیکه یک مدیر به طور معمول در روز 10 مکالمه تلفنی داشته باشد و به زمان مکالمه خود توجه نکند بیش از یک ساعت از وقت روزانه خود را از دست می‌دهد.

در ادامه همین تحقیقات، مدیران میانی 30 درصد و مدیران عالی 50 درصد از وقت خود را صرف جلسات می‌کنند و 7 تا 15 درصد از بودجه پرسنلی یک تشکیلات صرف جلسات می‌شود. با این

حساب، مشخص می شود که تشکیل جلسات مفید تا چه میزان می تواند در ذخیره وقت یک مدیر مؤثر باشد و یا جلسات بیهوده و بی ثمر تا چه حدی عامل اتلاف وقت و بودجه محسوب می شود. (ص، 63)

مقیم (1380) می نویسد، " مطالعات نشان می دهد که تنها 25 درصد از ساعات کاری مدیران قابل کنترل است که البته به علت پراکنده بودن زمان اختیاری، استفاده مؤثر از آن نیز مشکل است. هم چنین بیشتر مدیران 90 درصد نتایجی که به دست می آورند با استفاده از 10 درصد زمان خود به آن نائل شده اند. بنابراین مدیرانی که از زمان خود خوب استفاده می کنند، برای 10 درصد زمان مفید خود اولویت بالاتری داده و اهداف مهم تری را در این زمان حیاتی انجام می دهند." (ص 459).

خاکی (1380) از مطالعات خود نتیجه می گیرد که " مدت زمان مفید کار در بخش های مختلف اداری در حدود 30 الی 40 درصد تخمین زده می شود. به عبارتی قریب به 60 درصد زمان کاری افراد به هدر می رود. بیشتر زمان و انرژی هدر رفته به خاطر فقدان اهداف جامع و روشن، برنامه ریزی، اولویت بندی و دیدگاه های مشخص در این زمینه می باشد." (ص، 20)

مقدم (1380) در مقاله خود با عنوان مدیریت زمان چنین می نویسد "گزارش نظر خواهی انجمن مدیریت درباره کیفیت زندگی کاری که اخیراً چاپ شده است نشان می دهد اکثر مدیران احساس می کنند تحت فشار زمان ثابتی قرار دارند. هشتاد درصد آن ها محدودیت زمانی را عامل اصلی کار و تلاش بی وقفه و شبانه روزی خود می دانند و بیش از پنجاه درصد از آن ها از تراکم روزافزون اطلاعات شکایت دارند." (ص 97).

رو (2007) به بررسی ادبیات مدیریت زمان پرداخته است. این بررسی مشخص نمود که رفتارهای مدیریت زمان به طور مثبت با کنترل زمان، رضایت شغلی و سلامت و به طور منفی با استرس ارتباط دارد. ارتباط کار و عملکرد تحصیلی مشخص نیست. همچنین آموزش مدیریت زمان، مهارت های مدیریت زمان را ارتقاء می دهد، اما این امر به طور خودکار عملکرد را ارتقاء نمی بخشد.

لویس (2001)، در کتاب خود به نام (مدیریت زمان) به این نکته اشاره کرده که 97 درصد وقت مدیران در روز صرف اجرای کارها می شود تا اداره امور. او اشاره دارد که نیمی از وقت مدیران صرف اموری می شود که یک منشی، حتی با کارایی بهتر می تواند از عهده انجام دادن آن برآید. از طرف دیگر 40 درصد کارهای یک مدیر باید به همکاران و کارمندان تفویض شود. در نتیجه فقط 30 درصد از فعالیت های مدیر ارزش آن را دارد که توسط خود انجام شود.

در تحقیق دیگری که الکوک (2001) درباره این که مدیران سازمان ها و شرکت ها چگونه از اوقات کاری خود استفاده می کنند، این نتایج به دست آمده که، 20/4 درصد از هفته کاری آنان به هدر می رود. این تحقیق نشان می دهد که میزان کار 90/3 درصد از مدیران و رؤسا به هم ریخته و آشفته است. 33 درصد از وقت آنان صرف امور جاری می شود. اوقات تلف شده از کار، 20 درصد وقت مدیر را شامل می شود و 12 درصد از کار هفتگی صرف رفت و آمد می گردد.

سی ورت (2001) در کتاب خود به نام "مدیریت زمان" چنین نگاشته است "طبق تخمین و برآورد به عمل آمده تنها 30 یا 40 درصد از توان و پتانسیل افراد در کار آزاد شده است. به عبارت دیگر، طبق محاسبات، بیشتر افراد حداقل 60 درصد از زندگی کاریشان را حرام می‌کنند. بیشتر "وقت‌ها" و "انرژی‌ها" به هدر می‌روند چون اهداف روشن، برنامه‌ریزی، اولویت‌گذاری و دورنگری وجود ندارد." (2002، ص، 6).

و در جایی دیگر این نویسنده ضمن اشاره به قانون پارتو که می‌گوید 20 درصد از جمعیت، مالک 80 درصد از ثروت ملی هستند، چنین می‌نویسد "تنها 20 درصد از مشتریان و محصولات، موجب 80 درصد از معاملات هستند و تنها 20 درصد از زمان جلسات، تولیدکننده 80 درصد از تصمیمات هستند. و دیگر تنها 20 درصد از کارهای رومیز (مکاتبات اداری)، موجب حصول 80 درصد از موفقیت در یک هفته می‌شوند." (2002، ص 7). به نظر جی‌سی. ورت با به کارگیری موفق تکنیک برنامه‌ریزی زمان و روش‌های انجام کار می‌توان بین 10 الی 20 درصد از وقت و زمان خود را در هر روز ذخیره و حفظ نمود.

جیمز مک کلین<sup>۲</sup> (2002) دلیل عدم موفقیت مدیران را توجه زیاد به کارهای شخصی خود مدیر و کم‌توجهی به دیگران می‌داند او معتقد است، "یک مدیر باید بتواند از طریق دیگران با موفقیت کارش را انجام دهد. مدیری که اعتقاد دارد هم کار شخصی و هم کار دیگران را خود انجام دهد با 80 درصد کار در هفته باز هم به نتیجه نخواهد رسید." (ص، 1)

مورگن استرن<sup>۳</sup> (1381) صاحب کتاب مدیریت جامع زمان، در این خصوص می‌نویسد: "مدیران سازمان‌ها به طور متوسط شش هفته از سال را به دنبال اطلاعات گم شده روی میزهای شلوغ و پرونده‌های به هم ریخته می‌گذرانند. اگر تقسیم بکنیم، هر مدیر روزی یک ساعت از اوقات کاریش به هدر می‌رود. و تازه این یک تخمین محافظه‌کارانه است. به نوشته روزنامه یو-اس-تودی-آمریکائیان روزانه 9 میلیون ساعت را برای پیدا کردن اقلام خود به هدر می‌دهند." (ص، 25).

در تحقیقی که رابسون<sup>۴</sup> (2002) در زمینه ارتباط عملکرد مدیران با مدیریت زمان انجام داد نتایج نشان داد که: بین مدیریت زمان با عملکرد آموزشی و اداری مدیران مدارس رابطه معناداری وجود داشت، مدیران با سابقه‌تر از میزان زمان اضافی بالاتری نسبت به مدیران کم‌سابقه برخوردار بودند.

در تحقیقی که مارتین<sup>۵</sup> (2004) در ارتباط با عملکرد مدیران انجام داد نشان داد که: مدیرانی که از مدیریت زمان بالایی برخوردارند و از زمان خود بهتر استفاده می‌کنند، عملکرد مطلوبتری را ارائه می‌دهند. مدیران زمان زیادی صرف امور اداری و نظارتی بر سازمان می‌کنند. بین

- 
- 1- Lothar J. Seiwert
  - 2- James McClain
  - 3- Morgan Eastern
  - 3- Rabsoon
  - 4- Martin

مدیریت زمان مدیران زن و مرد تفاوت معناداری وجود داشت. میانگین مدیران زن بزرگتر از میانگین مدیران مرد بوده است.

مطابق آنچه که گفته شد مدیریت زمان یک عامل کلیدی در عملکرد مدیران به شمار می رود بر همین اساس محققان در این پژوهش، محققان کوشیده اند تا با بررسی رابطه میان مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر کرمان در ابعاد گوناگون آن (آموزشی، پرورشی، اداری و نظارت و راهنمایی)، تاثیر آگاهی و به کارگیری مدیریت زمان را بر عملکرد آنها بررسی نمایند. در راستای تحقق هدف مذکور سئوالات زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفته است.

### سئوال های پژوهش

- 1- آیا بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران در بعد آموزشی رابطه وجود دارد؟
- 2- آیا بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران در بعد پرورشی رابطه وجود دارد؟
- 3- آیا بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران در بعد اداری رابطه وجود دارد؟
- 4- آیا بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران در بعد نظارت و راهنمایی رابطه وجود دارد؟
- 5- آیا بین مدیریت زمان مدیران بر حسب ویژگی های جمعیت شناختی آنان (جنسیت، سنوات مدیریتی و مدرک تحصیلی) تفاوت وجود دارد؟

### روش

**شیوه پژوهش:** روش پژوهش توصیفی- همبستگی است. در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و اینکه محقق درصدد توصیف شرایط و وضعیت موجود مدیریت زمان و عملکرد مدیران می باشد، روش پژوهش توصیفی است. و با توجه به این که به دنبال یافتن روابط بین دو متغیر مذکور می باشیم، روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی می باشد.

**آزمودنی ها:** در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل کلیه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهر کرمان در سال تحصیلی 86-1385 بوده، که بنابر اطلاعات به دست آمده تعداد کل مدیران 201 نفر و تعداد کل دبیران 1850 نفر بوده است. با توجه به اینکه واریانس جامعه نامعلوم بود، برای انجام یک مطالعه مقدماتی بر روی جامعه یک گروه 20 نفری از معلمان و یک گروه 20 نفری از مدیران به صورت تصادفی انتخاب گردیدند. پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه و تجزیه و تحلیل یافته ها پیش واریانس 1/24 محاسبه گردید و با در نظر گرفتن دقت احتمالی مطلوب و ضریب اطمینان 0/95 درصد و حجم جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول برآورد نمونه برای مدیران 86 نفر و برای دبیران 256 نفر محاسبه گردید. که به روشهای نمونه گیری خوشه ای و تصادفی طبقه ای انتخاب شدند.

**ابزار:** ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش دو پرسشنامه محقق ساخته است: (1) پرسشنامه سنجش عملکرد مدیران: که بر اساس شرح وظایف مدیران مدارس و طبق آئین نامه های آموزش و پرورش و منابع علمی مرتبط با مدیریت مدرسه با 30 سؤال تنظیم و (2) پرسشنامه مدیریت زمان:

که پس از مطالعه متون مرتبط با مدیریت زمان با 39 سؤال توسط پژوهشگران تهیه و مورد استفاده قرار گرفت. هر دو پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت و در طیف (همیشه، غالباً، گاهی اوقات، بندرت و هیچ‌گاه) تنظیم شده و ضریب پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب 0/84 و 0/85 به دست آمد. جهت تعیین روایی پرسشنامه از نظرات اساتید صاحب نظر در زمینه مدیریت و علوم تربیتی بهره گرفته شد.

شیوه تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آماری توصیفی<sup>1</sup> و استنباطی<sup>2</sup> انجام شد. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌های (فراوانی، درصد، میانگین، واریانس، انحراف معیار، میانه، جداول و نمودارها) و در سطح آمار استنباطی متناسب با سؤال‌های پژوهش و ماهیت داده‌ها از روش‌های آماری ضریب همبستگی، و رگرسیون، آزمون t مقایسه میانگین دو گروه مستقل و آزمون F تک متغیری استفاده شد.

### یافته‌ها

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها برای پاسخگویی به سئوالات اول تا چهارم تحقیق در قالب جداول (1)، (2) و (3) خلاصه شده است. جدول شماره (1) نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیر مستقل مدیریت زمان و متغیر وابسته عملکرد را در ابعاد آموزشی، پرورشی، اداری و نظارت و راهنمایی نشان می‌دهد.

جدول شماره (1): ضریب همبستگی بین مدیریت زمان با ابعاد عملکرد مدیران

عملکرد مدیران								
عملکرد نظارت و راهنمایی		عملکرد اداری		عملکرد پرورشی		عملکرد آموزشی		مدیریت زمان
sig	r	sig	r	Sig	r	Sig	r	
0/03	0/24	0/001	0/67	0/78	0/029	0/75	0/034	

طبق جدول فوق، یافته‌های حاصل از پژوهش عبارتند از:

سؤال اول:  $r$  مشاهده شده در سطح  $p > 0/05$  همبستگی معناداری ( $r = 0/034$ ) را بین مدیریت زمان و عملکرد آموزشی مدیران و به همین نسبت بین مذکر و مؤنث نشان نمی‌دهد.

سؤال دوم پژوهش:  $r$  مشاهده شده در سطح  $p > 0/05$  همبستگی معناداری ( $r = 0/029$ ) را بین مدیریت زمان و عملکرد پرورشی مدیران نشان نمی‌دهد.

سؤال سوم پژوهش:  $r$  مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  همبستگی معنادار و مثبتی ( $r = 0/67$ ) را بین مدیریت زمان و عملکرد اداری مدیران نشان م‌دهد.

سؤال چهارم پژوهش:  $r$  مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  همبستگی معنادار و مثبتی (r=0/24) را بین مدیریت زمان و عملکرد نظارت و راهنمایی مدیران نشان می‌دهد.

جدول شماره (2): وزن های خالص و ناخالص چهار مؤلفه وظایف (عملکرد) مدیران بر مدیریت زمان

منبع تغییرات	ضرایب استاندارد	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
عملکرد آموزشی	0/56	0/64	0/17	0/87	0/20	0/38
عملکرد پرورشی	-0/72	0/77	-0/21	0/93	0/020	0/35
عملکرد اداری	0/52	0/79	1/14	2/66	0/22	0/001
عملکرد نظارت و راهنمایی	0/15	0/83	1/47	2/18	0/22	0/002

طبق نتایج جدول شماره (2) وظایف (عملکرد) اداری و نظارت و راهنمایی مدیران بر مدیریت زمان تاثیر داشته است و می‌توانند در مطالعه رگرسیونی باقی بمانند و دو عملکرد آموزشی و پرورشی بر مدیریت زمان تاثیر نداشته و نمی‌توانند در معادله رگرسیونی باقی بمانند. بنابراین، دو عملکرد اداری و نظارت و راهنمایی می‌توانند تحت تاثیر مدیریت زمان قرار داشته باشند. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که 0/22 از وظایف اداری و نظارت و راهنمایی مدیران تحت تاثیر مدیریت زمان قرار داشته است.

جدول شماره (3): آنالیز واریانس رگرسیون رابطه خطی بین مدیریت زمان و چهار مؤلفه وظایف مدیران

منبع	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	ارزش F	سطح معناداری
رگرسیون	4	647/04	161/76	3/41	0/001
باقیمانده	81	31633/85	390/54		

طبق نتایج جدول شماره (3) مدل مذکور برازش خوبی به داده های مربوط به مؤلفه های وظایف (عملکرد) مدیران و مدیریت زمان داده است و می‌تواند پیش بینی کننده مناسبی جهت شدت تحت تاثیر قرار گرفتن مؤلفه های مذکور از روی مدیریت زمان باشد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها برای پاسخگویی به سؤال پنجم تحقیق در قالب جداول (4)، (5) و (6) خلاصه شده است. جدول (4) به مقایسه میزان مهارت مدیریت زمان در دو گروه مدیران مرد و زن پرداخته است.

جدول شماره (4) نتایج آزمون t مستقل میزان مدیریت زمان مدیران بر اساس جنسیت

سطح معناداری	t	F	انحراف معیار	میانگین	شاخص های آماری جنسیت
0/026	2/14	1/20	21/54	130/29	مونث
			16/99	125/52	مذکر

طبق نتایج جدول (4) t مشاهده شده در سطح  $p \leq 5\%$  تفاوت معناداری را بین مدیریت زمان مدیران مونث و مذکر نشان می دهد. به عبارت دیگر میزان استفاده از مدیریت زمان در بین مدیران مونث و مذکر یکسان نبوده و تفاوت معناداری با یکدیگر دارند.

جدول شماره (5) نتایج آزمون F میزان مدیریت زمان مدیران بر اساس سنوات مدیریتی

سطح معناداری	F	توان آزمون	میانگین مجذورات	انحراف معیار	میانگین	شاخص های آماری سنوات مدیریتی
0/032	1/14	0/25	865/81	21/54	128/84	3-7 سال
				16/99	131/21	8-12 سال
				22/25	123/38	13-17 سال

طبق نتایج جدول (5) F مشاهده شده در سطح  $p \leq 5\%$  تفاوت معناداری را بین مدیریت زمان مدیران بر اساس سنوات مدیریتی نشان می دهد. به عبارت دیگر مهارت استفاده از زمان در بین مدیران با سنوات مدیریتی یکسان نبوده و مدیران با سنوات خدمتی 8-12 سال بیشتر از مدیریت زمان استفاده می کنند.

جدول شماره (6) نتایج آزمون F میزان مدیریت زمان مدیران بر اساس مدرک تحصیلی

سطح معناداری	F	توان آزمون	میانگین مجذورات	انحراف معیار	میانگین	شاخص های آماری مدرک
0/60	0/51	0/13	390/99	15/39	123/36	فوق دیپلم
				19/69	129/13	لیسانس
				22/83	125/20	فوق لیسانس

طبق نتایج جدول (6)  $F$  مشاهده شده در سطح  $p \leq 5\%$  تفاوت معناداری را بین مدیریت زمان مدیران بر اساس مدرک تحصیلی نشان نمی دهد. به عبارت دیگر مهارت مدیریت زمان در بین مدیران با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس یکسان بوده است.

### بحث و نتیجه گیری

یافته ها در زمینه سؤال اول مطابق جدول شماره (1) نشان می دهد که بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس متوسطه در زمینه آموزشی همبستگی معناداری وجود ندارد ( $p=0/75$ ). به عبارت دیگر، مدیریت زمان که به واقع نشان دهنده استفاده مناسب و مطلوب از زمان و وقت را نشان می دهد در مدیران مدارس متوسطه شهر کرمان با عملکرد آن ها در زمینه های؛ تلاش جهت گسترش فضای مدرسه و تجهیزات، تشکیل منظم جلسات شورای معلمان، شرکت در دوره های کارآموزی و گردهمایی های سازمان و تشویق معلمان برای شرکت در این دوره ها و اطلاع از نحوه پیشرفت دانش آموزان و تبادل نظر با اولیاء دانش آموزان ارتباطی نداشته است و به نظر می رسد از زمان خود جهت امور دیگری استفاده می کنند. لوئیس (1381) معتقد است که 98 درصد وقت مدیران صرف امور اجرایی می شود تا اداره امور. به عبارت دیگر، مدیران مدارس زمان زیادی از وقت خود در مدرسه را صرف کارهای اجرایی از قبیل؛ برگزاری مراسم صبحگانه، حضور و غیاب معلمان و نظم مدرسه می کنند در حالیکه، آن ها از دیگر مسائل مدرسه غافل می باشند.

به نظر می رسد یافته های پژوهش حاضر، با نظرات لوئیس (1381) همخوانی داشته باشد زیرا، عملکرد آموزشی که از مسائل مهم مدارس محسوب می گردد هیچ ارتباطی با مدیریت زمان مدیران ندارد. هم چنین یافته های این پژوهش عکس یافته های پژوهش رابسون (2002) می باشد. زیرا در پژوهش رابسون بین عملکرد آموزشی و مدیریت زمان در بین مدیران مدرسه رابطه معناداری مشاهده شد. این تحقیق که در نیویورک انجام شد، نشان می دهد که در مدارس نیویورک مدیران برای بالا بردن سطح عملکرد آموزشی ارتقاء کیفی آموزش مدرسه وقت بیشتری به صورت هدفدار انجام می دهند.

یافته ها در زمینه سؤال دوم مطابق جدول شماره (1) نشان می دهد، بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس متوسطه در زمینه پرورشی همبستگی معناداری وجود ندارد ( $P=0/78$ ) به عبارت دیگر، مدیریت زمان که نشان دهنده استفاده مناسب تر فرد از وقت و زمان خود است در مدیران مدارس متوسطه شهر کرمان با عملکرد پرورشی آن ها در زمینه های؛ صحبت مدیران در زنگ های تفریح با معلمان و دانش آموزان جهت تبادل نظر، وقت گذاشتن برای آشنا نمودن دانش آموزان با مسایل مذهبی و اخلاقی، صرف وقت به منظور رفع مشکلات خانوادگی، ناهنجاری های رفتاری و اخلاقی دانش آموزان، دعوت از صاحب نظران و متخصصین برای سخنرانی و بالا بردن سطح آگاهی کارکنان مدرسه، تشکیل منظم جلسات اولیاء و مربیان، استفاده از همکاری و همفکری افراد خیر برای تجهیز مدرسه و گسترش فضای مدرسه همبستگی و رابطه ای ندارد 0

با بررسی موارد مطرح در پرسش‌نامه در زمینه عملکرد پرورشی به نظر می‌رسد که این موارد بیشتر در حیطه کارهای دیگر کارکنان مدرسه می‌باشد. به طور مثال آشنا نمودن دانش‌آموزان با مسائل مذهبی و اخلاقی امروزه از جمله وظایف مربیان پرورشی و در وهله بعد معلمان تعلیمات دینی می‌باشد، رفع مشکلات خانوادگی و ناهنجاری‌های رفتاری از جمله وظایف مشاورین مدرسه می‌باشد، تشکیل انجمن اولیاء و مربیان علاوه بر امور مربوط به مدیران به عهده مربیان پرورشی و ناظمین مدرسه می‌باشد **0**

براساس سنجش عملکرد پرورشی مدیران، با مدیریت زمان به نظر مدیران مدارس وقت کمتری را صرف این امور نموده و وقت خود را صرف امور دیگر می‌نمایند.

یافته‌ها در زمینه سؤال سوم مطابق جدول شماره (1) نشان می‌دهد، بین مدیریت زمان و عملکرد اداری مدیران متوسطه همبستگی معناداری وجود دارد ( $P = 0/001$ ). به عبارت دیگر، مدیریت زمان که نشان دهنده برنامه‌ریزی فرد در استفاده بهینه از وقت و زمان خود است با عملکرد اداری آن‌ها در زمینه‌های؛ نظم و ترتیب دفتر مدرسه حضور و غیاب کارکنان و دانش‌آموزان، مراقبت از اموال مدرسه، نظارت بر اداره کلاس‌ها در هنگام غیبت معلم، تنظیم برنامه هفتگی کلاس‌ها، ابلاغ بخش نامه‌ها، و دستور العمل‌ها، ایمنی مدرسه و جلوگیری از سوانح و تقدیر و تشکر از کارکنان فعال و شایسته مدرسه همبستگی و رابطه معناداری دارد. بنابراین، امور مذکور، که از جمله امور اولیه مدیران در سطح مدارس است با مدیریت زمان ارتباط دارد و نشان می‌دهد که مدیران وقت بیشتری را صرف انجام امور اداری می‌کنند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش رابسون (2002) و مارتین (2004) و الیاسی فرد (1374) همسو می‌باشد.

در پژوهش مارتین (2004)، یافته‌ها نشان داد، مدیران زمان زیادی از وقت خود را صرف امور اداری می‌کنند و در صدد رسیدگی به این امور می‌باشند. در پژوهش رابسون (2002) نیز بین عملکرد اداری مدیران و مدیریت زمان همبستگی معناداری مشاهده شد که نشان دهنده این است مدیران وقت بیشتری را صرف امور اداری خود می‌نمایند.

یافته‌ها در زمینه سؤال چهارم پژوهش مطابق جدول شماره (1) نشان می‌دهد، بین مدیریت زمان و عملکرد نظارت و راهنمایی مدیران مدارس متوسطه همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ( $P = 0/03$ ) به عبارت دیگر، مدیریت زمان که نشان دهنده استفاده بهینه از وقت و زمان است در مدیران مدارس متوسطه شهر کرمان با عملکرد نظارت و راهنمایی آن‌ها در زمینه‌های نظارت بر چگونگی رفتار کارکنان مدرسه با دانش‌آموزان، نظارت بر اجرای مراسم صبحگاهی و نماز جماعت، نظارت بر اجرای امتحانات، تصحیح اوراق امتحانی، نظارت بر استفاده معلمان از وسایل کمک آموزشی و ثبت فعالیت‌ها در دفاتر، نظارت بر پوشش دانش‌آموزان، نظارت بر جدول زمان بندی برنامه درسی کلاس‌ها، نظارت بر دفاتر کلاس‌ها، نظارت بر کارکنان مدرسه به منظور انجام وظایف، رابطه و همبستگی مثبتی دارد.

با توجه به اینکه مدیران مدارس معیار و نحوه خاصی جهت نظارت و راهنمایی در مدارس ندارند و برخی از آنان از شیوه‌ای مبتدی و ناکارآمدی از قبیل: آهسته گوش دادن از پشت درب

کلاس و یا حضور سر کلاس درس استفاده می‌کنند، به نظر می‌رسد عملکرد نظارتی وقت و زمان زیادی را از مدیران مدارس بگیرد به نحوی که آن‌ها از بسیاری از امور مدرسه غافل گردند یافته‌های پژوهش حاضر این موضوع را نشان داده است که مدیریت زمان در بین مدیران بیشتر صرف امور اداری و نظارتی در مدارس می‌گردد. در حالیکه سازمان‌های نوین نیاز به مدیرانی دارند تا وقت خود را بهتر و کارآمدتر صرف کنند.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های مارتین (2004) همسو می‌باشد زیرا در مطالعه مارتین نیز نشان داده شد که مدیران زمان زیادی را صرف عملکرد نظارت و راهنمایی می‌کنند.

طبق داده‌های آماری جداول (4-5-6) یافته‌های مربوط به سؤال پنجم در ارتباط با متغیر جنسیت نشان داد، تفاوت معناداری بین میزان استفاده مدیران مؤنث و مذکر از مدیریت زمان وجود دارد ( $P = 0/026$ ) به عبارت دیگر، مدیران مدارس دخترانه و پسرانه به یک میزان از مدیریت زمان استفاده نمی‌کنند. بررسی میانگین دو گروه نشان می‌دهد که مدیران مؤنث بیشتر از مدیران مذکر از مدیریت زمان استفاده می‌کنند. این یافته‌ها با یافته‌های مارتین (2004) و رابسون (2002) همسو می‌باشد. در پژوهش‌های مذکور نشان داده شد که مدیران زن بیشتر از مدیران مرد از مدیریت زمان برخوردار هستند. و از زمان خود به نحو مطلوب‌تر و مناسب‌تر استفاده می‌کنند در حالیکه مدیران مدارس اتلاف وقت بیشتری را دارند. بنابراین به نظر می‌رسد با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و پژوهش‌های انجام شده، مدیران زن در استفاده بهینه از زمان خود به منظور نشان دادن عملکرد شغلی بهتر، نسبت به مردان برتری داشته باشند.

یافته‌های مربوط به سنوات مدیریتی مطابق جدول نشان می‌دهد، تفاوت معناداری بین میزان استفاده مدیران از مدیریت زمان بر اساس سنوات مدیریتی وجود دارد. ( $P = 0/032$ ). به عبارت دیگر، مدیران با سنوات مدیریتی 3 تا 17 سال به یک اندازه از وقت و زمان به طور بهینه استفاده نمی‌کنند. بررسی میانگین سه گروه نشان می‌دهد، مدیران با سنوات مدیریتی 8 تا 12 سال نسبت به دو گروه دیگر، بهتر و مطلوب‌تر از وقت و زمان خود استفاده می‌کنند و سعی دارند به طور مطلوب از وقتی که در اختیار دارند استفاده کنند. این در حالی است که مدیران با سابقه‌تر، کمتر از وقت و زمان خود به صورت مطلوب و بهینه استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، ارزش وقت و زمان برای مدیران با سابقه‌تر کمتر می‌باشد. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش رابسون (2002) همسو نمی‌باشد زیرا، در پژوهش رابسون نشان داده شد که مدیران با سابقه‌تر از مدیریت زمان بالاتری برخوردارند و از وقت و زمان خود به طور مطلوب‌تری استفاده می‌کنند.

عدم استفاده بهینه از زمان توسط مدیران با سابقه‌تر می‌تواند تحت تاثیر چندین عامل از قبیل؛ فرسودگی شغلی و نارضایتی شغلی به علت مشکلات اقتصادی می‌باشد. امروزه یکی از مشکلات عمده فرهنگیان کشور، مشکلات اقتصادی و جوهای ناسالمی است که در سطح مدارس وجود دارد. این عوامل می‌تواند، موجبات برهم ریختگی روانی مدیران و دیگر عوامل مدرسه را مهیا نماید. لوئیس (1381) معتقد است، افرادی که از لحاظ روانی در وضعیت نامناسبی قرار داشته باشند، بهتر می‌توانند از وقت خود استفاده کنند و وقت را در اختیار داشته باشند. بنابر این هر چه

قدر مدیران مدارس از سلامت روانی مناسب‌تری برخوردار باشند، احتمالاً مدیریت مطلوب‌تری را بر زمان می‌توانند داشته باشند

یافته‌های مربوط به متغیر مدرک تحصیلی نشان می‌دهد، تفاوت معناداری بین میزان استفاده از مدیریت زمان در بین مدیران با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس وجود ندارد ( $P=0/6$ ) به عبارت دیگر، مدیران با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس به یک اندازه از وقت و زمان خود بطور بهینه استفاده می‌کنند. هرچند بررسی میانگین سه گروه نشان می‌دهد، مدیران با مدرک تحصیلی لیسانس دارای مدیریت زمان بالاتری نسبت به دو گروه دیگر می‌باشند اما این تفاوت از نظر آماری یکسان نمی‌باشد. بنابراین، مدیران مدارس متوسطه با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس دارای مدیریت زمان بالاتری نسبت به دو گروه دیگر می‌باشند اما این تفاوت در استفاده از وقت به نحو مطلوب و بهینه عملکرد یکسانی داشته‌اند.

به طور کلی یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیران مدارس از وقت و زمان خود به نحو مطلوب استفاده نمی‌کنند و تنها مدیریت زمان آن‌ها با عملکردهای اداری و نظارت و راهنمایی آن‌ها در سطح مدارس ارتباط دارد. در این زمینه نیاز است که مسئولین آموزش و پرورش با استفاده از نتایج پژوهش حاضر، اقداماتی به منظور آموزش مدیریت زمان به مدیران و کارکنان مدرسه ارائه نمایند.

### پیشنهادهای کاربردی

- 1- با توجه به این که بین مدیریت زمان و عملکرد آموزشی و پژوهشی مدیران رابطه‌ای وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود در این زمینه یعنی تنظیم برنامه‌های آموزشی و پرورشی و اجرای آن‌ها بر اساس زمان‌های تنظیم شده به مدیران آموزش داده می‌شود.
- 2- از آنجا که، مدیریت زمان برای تمام مدیران مدارس یک ضرورت محسوب می‌شود، پیشنهاد می‌شود مسئولین آموزش و پرورش با برگزاری کلاس‌های مدیریت زمان، در این زمینه آموزش‌های لازم را برای مدیران فراهم نمایند.
- 3- بهتر است مدیران مدارس، یک برنامه هفتگی برای خود تنظیم کنند که شامل اهداف مشخص، اقدامات، وقت پیش‌بینی شده برای اجرا و اولویت‌های هر اقدام باشد.
- 4- بهتر است مدیران پس از اجرای برنامه هفتگی یا سالانه خود، فهرستی از کارهایی را که انجام داده‌اند تهیه تا با بررسی آن‌ها به اشکالات خود در استفاده از وقت پی ببرند.
- 5- با توجه به اینکه مدیران با سنوات خدمتی 8-12 سال بهتر از سایر مدیران از مدیریت زمان برخوردارند، پیشنهاد می‌شود از نظرات آن‌ها در زمینه راهکارهای مؤثر برای چگونگی اجرای مدیریت زمان استفاده شود.

### منابع

اسلامی، سعید. (1372). مدیریت کاربردی وقت. تبریز: انتشارات فرهنگی تبریز.

الکوک، دبرا. (1380). مدیریت کار و زمان. (ترجمه بهروز دری و اکبر میر حسینی). تهران: انتشارات قدیانی.

الیاسی فرد، معصومه. (1374). مقایسه و بررسی عملکرد مدیران متوسطه در قبل و بعد از انقلاب. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تهران.

خاکی، غلامرضا. (1380). مدیریت زمان. تهران: انتشارات کوهسار.

سی ورت، لوتار. جی. (1381). مدیریت زمان: چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم؟ (ترجمه منصور توکلی نیا). قم: نشر جمال.

لوئیس، دیوید. (1381). مدیریت زمان. (ترجمه کامران روح شهباز). تهران: انتشارات ققنوس.

مقیم، محمد. (1380). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.

مقدمی، صابر. (1380). مدیریت زمان. ماهنامه تدبیر. سال دوازدهم. شماره 118، ص 97.

مورگن استرن، جولی. (1381). مدیریت جامع زمان. (ترجمه مهدی قراچه داغی). تهران: انتشارات پیک بهار.

**Crom, Steven.(1996). Relationship between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance, The Journal of Management Development, Vol 15, Issue 1, page 62-75**

**De Wall, Andre.(2007). Is performance management applicable in developing countries, The Journal of Emerging Markets ,Vol 2, Issue 1, page 69-83.**

**Roe, Robert.(2007). A review of the time management literature, the Journal of personnel Review, Vol 36, Issue 2, page 255-276.**

**Martin, j. (2004). Organization and Time management. newYork: McGraw-Hill.**

**McClain, j. (2002). Managing Your Management time. (pp.1-2). E –mail to:info @mgtderspec. Com.**

**Rabsoon, G.(2002).Time Management and management School. Journal of Organizational Behavior and Human Performance. Vol .201.374-388.**

**Wetmore, D. (1999).Time Management Seminar 2. <http://www.Balce .com>.**