

## بررسی ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریت زمان در مدارس راهنمایی شهر تهران و مقایسه آن با وضع مطلوب

نویسنده: دکتر ناصر جواهری زاده\*

\* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

### چکیده

در این پژوهش، بررسی ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریت زمان در مدیران مقطع راهنمایی نظام آموزش و پرورش و مقایسه آن با وضع مطلوب مد نظر قرار گرفته است. بدین منظور، نمونه‌ای مرکب از ۱۷۷ مدیر مدرسه راهنمایی در مناطق مختلف شهر تهران با استفاده از سه ابزار بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه، و پرسشنامه مورد مطالعه قرار گرفت و اطلاعات به دست آمده با استفاده از آزمون «تی» وابسته و تجزیه و تحلیل عاملی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی است که ویژگی‌های مدیریت زمان که در پژوهش‌های دیگران مورد تأیید قرار گرفته با اندک تغییر در مدیریت مدارس راهنمایی نیز مورد تأیید است. همچنین بین وضع مطلوب و موجود مدیریت زمان، تفاوت معناداری وجود دارد. در پایان مقاله نیز پیشنهادهایی به منظور بهبود مدیریت زمان ارائه گردیده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت زمان، مدرسه راهنمایی

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال دوازدهم - دوره جدید  
شماره ۱۲  
شهریور ۱۳۸۴

### مقدمه

در زبان فارسی، ضرب‌المثلی وجود دارد که می‌گوید «وقت طلا است». در زبان‌های دیگر نیز تعابیر متفاوتی چون وقت الماس است، وقت زمرد است و امثال این‌ها وجود دارد. عارفان و ادیبان جهان نیز تعریف دلنشینی از وقت ارائه داده و گفته‌اند: «وقت شما عمر شما است».

استفاده از وقت و مدیریت بر وقت از جمله مهارت‌های مدیران است که امروزه توجه مناسبی در جهان نسبت به آن مبذول شده است. مدیریت بر زمان، نه تنها برای مدیران سازمان‌ها، بلکه برای همه کسانی که به پربرسازی زندگی خود بها می‌دهند، مهم و ضروری است. در این مقاله به بررسی مهارت‌های مدیریت زمان در مدارس راهنمایی پرداخته شده و

آن‌ها با انسان‌هایی سر و کار دارند که دوره نوجوانی را سپری می‌کنند و بسیار الگوپذیرند و چه‌بسا کارکردهای پنهان نظام آموزش آن‌ها را بیش‌تر تحت تأثیر قرار دهد تا کارکردهای آشکار آن. لذا مدیران مدارس راهنمایی رسالتی دو چندان به عهده دارند و در انجام این رسالت باید دقیق و به موقع عمل کنند.

با توجه به آنچه گفته شد مسأله اصلی پژوهش حاضر این است که مدیریت زمان از چه ویژگی‌هایی نزد مدیران مدارس راهنمایی برخوردار است و مدیران این مدارس تا چه میزان مهارت‌های مدیریت زمان را کسب کرده‌اند و عملاً در کار از آن سود می‌جویند و آیا بین وضع موجود و مطلوب مدیریت زمان در مدیران مدارس راهنمایی تفاوت وجود دارد یا خیر. لذا سؤالات اصلی این پژوهش به شرح زیر است:

۱. آیا نظام آموزش و پرورش برای استفاده بهینه از زمان در دوره راهنمایی الگو و چهارچوب خاصی دارد؟
۲. در صورت وجود الگو یا چهارچوب آیا این الگو در عمل مورد استفاده مدیران مدارس قرار می‌گیرد؟
۳. مدیریت زمان نزد مدیران مدرسه راهنمایی از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟
۴. آیا بین وضع مطلوب و موجود مدیریت زمان در دوره راهنمایی تفاوت وجود دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اهمیت و اولویت زمان از دیرباز مورد توجه علما و اندیشمندان قرار داشته تا آن‌جا که برخی برای شناخت بیش‌تر و کنترل زمان دست به پیشگویی زده، مرزهای آن را در هم شکسته‌اند و برخی حتی تا سال ۲۱۰۰ میلادی را نیز پیشگویی کرده‌اند [۵].

در گفتار گرانبهای بزرگان دین، علم، ادب و هنر ایران و جهان مطالب گرانقدردی در زمینه اهمیت و اولویت زمان و چگونگی استفاده از وقت وجود دارد. حضرت محمد(ص) می‌فرماید: فرصت‌ها، مانند گذشتن ابرها می‌گذرد.

تلاش گردیده فاصله بین وضع موجود و مطلوب مدیریت زمان در مدیران مدارس راهنمایی مورد بررسی قرار گیرد تا از این رهگذر انگیزه مناسبی برای پرداختن به مدیریت زمان در کشور عزیز ما و نظام آموزش و پرورش فراهم آید.

به موازات بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها از یک طرف و محدودیت منابع مالی و مادی از طرف دیگر، علم مدیریت امروزه بیش‌تر و بیش‌تر مورد توجه قرار گرفته و مدیران به‌عنوان مسئولان نهایی حسن انجام امور در سازمان‌ها با وظایف متعدد و متنوع بسیاری روبه‌رو گردیده‌اند. آن‌ها باید فرایندهای پنج‌گانه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و نظارت ارزشیابی را به‌منظور نیل به اهداف سازمانی دقیقاً و به‌طور صحیح اعمال کنند و همچنین منابع پنج‌گانه سازمانی شامل منابع سرمایه‌ای، کالبدی، انسانی، اطلاعاتی و زمان را به‌گونه‌ای بهینه تخصیص دهند تا بهره‌وری بیش‌تر را در سازمان تحت مدیریتشان به ارمغان بیاورند [۱].

مدیریت آموزشی نیز به‌عنوان شاخه‌ای از علم مدیریت، علی‌رغم این‌که از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، اما کم‌تر از سایر انواع مدیریت، دستاوردهای علمی مدیریت را مورد توجه قرار داده است. در واقع، اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل آن جامعه است، مدیریت آن نیز از جایگاه ویژه‌ای در بین سازمان‌ها برخوردار است. لذا مدیران آموزشی به‌عنوان کسانی که آینده کشور را از راه هدایت فعالیت‌های آموزش و پرورش در دست دارند، بیش از مدیران سایر سازمان‌ها وظایف حساس و دقیق بر عهده دارند. هر چند محصولات آموزش و پرورش دیررس هستند، ولی تأثیر زندگی، جامعه و تحولات آن خواهند داشت و لذا حساسیت و دقت فعالیت‌های آموزشی ایجاب می‌کند که اصول علمی بیش‌تری بر رفتار مدیران آموزشی حاکم باشد. مدیران دوره راهنمایی نیز به دلیل انتقالی بودن مقطع راهنمایی از دبستان به متوسطه و سنین نوجوانی دانش‌آموزان که نیاز به دقت و درایت خاص دارد، از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند.

وقت حتی از هدر دادن پول هم اسفناک تر است، زیرا شما همیشه قادر به تحصیل پول خواهید بود، اما زمان هرگز باز نمی‌گردد [۷].

«های‌نس» معتقد است زمان منبع منحصر به فردی است که همه ما دارای سهمی مساوی از آن هستیم. زمان را نمی‌توان مانند سایر منابع، ذخیره یا نگهداری کرد، نمی‌توان آن را مانند دستگاه‌های مکانیکی یا الکتریکی خاموش یا روشن کرد و حتی نمی‌توان آن را جایگزین کرد. بنابراین باید با سرعت توقف‌ناپذیر ۶۰ ثانیه در دقیقه زمان را مورد استفاده قرار دهیم. سرورش می‌گوید وقت شما عمر شما است و ارزش آن نیز معادل چیزهایی است که در مقابل صرف عمرتان به دست آورده‌اید [۸].

عقربه‌های ساعت را نمی‌توان متوقف ساخت و گذشت زمان را نمی‌توان کندتر کرد، بی‌توجهی به ارزش زمان باعث می‌شود که فرد نیازی به استفاده بهتر از اوقات احساس نکند و به اقدامات غیرضروری و بیهوده پردازد. ابراهیمی اشاره می‌کند که به دلیل تغییرات پرشتابی که در زمان رخ می‌دهد زمان از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است، به طوری که امروزه کشورهای متری و در حال توسعه را براساس کندی و تندی تغییرات با یکدیگر مقایسه می‌کنند، هر چند در کشور ما چنان که باید به مهم‌ترین نکته، یعنی آموزش مدیریت وقت توجه کافی مبذول نشده است [۵].

زمان‌های از دست رفته بازگشتنی نیستند و شاید این بی‌رحمانه‌ترین قوانین باشد. زمان همانند تیری است که از کمان رها شده و هرگز باز نمی‌گردد و با شتاب هر چه تمام تر به پیش می‌رود. شما همیشه می‌توانید کار جدیدی آغاز و یا ثروت تازه‌ای کسب کنید؛ اما هرگز قادر به توفیق زمان نخواهید بود. زمان گرانبهاترین و ضروری‌ترین منبع است و هیچ چیز جای وقت از دست رفته را نمی‌گیرد. خاکی اشاره می‌کند که زمان یکی از با ارزش‌ترین منابعی است که در اختیار انسان‌ها قرار دارد و به همین دلیل نام زمان در بسیاری از فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف تکرار شده و قابل بازگشت نیست [۹ و ۱۰].

ایشان در جای دیگر می‌فرمایند: کارها در گرو وقت آن‌ها است.

مولی‌الموحدین علی (ع) نیز می‌فرماید: فرصت چون ابر زودگذر است. پس مهیا باشید تا از فرصت‌هایی که دارید بهره‌برگیرید.

ایشان همچنان می‌فرمایند: کار امروز را به فردا می‌فکن که چون فردا شود تازه امروز است و... گذشته، گذشت و آنچه می‌آید بر تو پوشیده است، آنچه در دست داری مغتنم شمر و به عمل گرای. سعدی می‌گوید:

آن چه ندارد عوض‌ای هوشیار

عمر عزیز است غنیمت شمار

شیخ بهایی نیز در شعر زیبایی اهمیت گذر عمر را چنین بیان می‌کند [۶]:

هر چه بینی در جهان دارد عوض

گر عوض حاصل تورا گردد غرض

بی‌عوض دانی چه باشد در جهان

عمر باشد، عمر، قدر آن بدان  
خیام زمان را به پرنده‌ای که بر سر شاخه نشسته  
تشبیه می‌کند و آن را بسیار زودگذر و غیرقابل اعتماد  
می‌داند. مکیزی بیان می‌دارد که زمان تنها منبعی است  
که به محض دستیابی به آن باید مصرف شود و نرخ  
مصرف آن نیز ثابت است: شصت ثانیه در هر دقیقه و  
شصت دقیقه در هر ساعت. به این ترتیب ما نمی‌توانیم  
زمان را اداره کنیم، بلکه فقط می‌توانیم خودمان را در  
ارتباط با زمان اداره کنیم؛ به این تعبیر که مقدار زمانی  
که در اختیار ما است قابل کنترل نیست و ما فقط  
می‌توانیم نحوه استفاده از آن را کنترل کنیم. ما همچنین  
در مورد مصرف شدن زمان اختیاری نداریم، بلکه فقط  
نحوه مصرف آن به ما مربوط می‌شود. زمانی را هم که  
تلف کرده‌ایم، دیگر از دست رفته و قابل جایگزینی  
نیست [۱]. «چونگ» می‌گوید: امروز جهان مشحون از  
چیزهای گرانبها است: خانه، زمین، اموال و غیره، اما  
پرارزش‌ترین آن‌ها زمان است. هیچ جنگاوری بالاتر از  
زمان نیست و تنها او است که فاتح‌نهایی است. ائتلاف

فردی می‌گوید شاید زندگی جاویدان آرزویی دست‌نیافتنی باشد، ولی زندگی طولانی می‌تواند دست‌یافتنی باشد و یکی از راه‌های طولانی کردن زندگی استفاده بهتر از وقت و توجه به اهمیت و ارزش والای آن است [۴].

الف) تعهد،

ب) تجزیه و تحلیل،

ج) برنامه‌ریزی،

د) پیگیری و تحلیل مجدد [۱۴].

#### الف) تعهد

مرحله تعهد در مدیریت زمان، فردی و شخصی است افراد باید به اهمیت زمان و عواقب اتلاف وقت آگاهی پیدا کنند. رایینز می‌گوید استفاده کارآمد از زمان بستگی به شخصیت و خوی مدیر دارد و شخصیت مدیر - یا هر فرد دیگری - گرایش وی به استفاده از وقت و زمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا شرط اول در مدیریت زمان، ایجاد تعهد و پایبندی به تغییر در عادت‌ها و روش‌های گذشته است. استفاده از روان‌شناسی و مشاوره جهت ایجاد پایبندی مفید تلقی شده، می‌تواند به مدیر یا هر فرد دیگری در این راه کمک کند [۱۵].

#### ب) تجزیه و تحلیل

مرحله تجزیه و تحلیل در مدیریت زمان شامل دو قسمت (۱) تجزیه و تحلیل وضع موجود و (۲) ترسیم وضع مطلوب است که هر دو قسمت در دو بعد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله چگونگی استفاده از وقت در فعالیت‌های فردی و سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. اتلاف‌گران عمده زمان شناسایی می‌شوند و راه‌های کاهش یا حذف آن‌ها تجزیه و تحلیل شده، زمینه برای مرحله سوم مدیریت زمان یعنی برنامه‌ریزی مورد شناسایی قرار می‌گیرد.

#### ج) برنامه‌ریزی

مرحله سوم در مدیریت زمان، برنامه‌ریزی برای رسیدن به وضع مطلوب است. برنامه‌ریزی استفاده بهتر از وقت در مدیریت زمان مستلزم ۹ مرحله به شرح زیر است:

(۱) تدوین هدف، (۲) تعیین وظایف اساسی برای رسیدن به اهداف، (۳) تعیین نتایج قابل سنجش برای

#### تعاریف مدیریت زمان

مدیریت زمان راهبردی است برای استفاده بهینه از وقت. البته باید خاطر نشان کرد که مدیریت زمان کنترل لحظه‌ای آن نیست، بلکه شیوه‌هایی است که با به کارگیری آن می‌توان شرایط کار و زندگی را بهبود بخشید که در این پژوهش این تعریف مورد نظر قرار گرفته است [۱۱].

مدیریت زمان آن دسته از توانایی‌ها و مهارت‌هایی است که به کنترل بهینه زمان توسط فرد منجر می‌شود [۱۲].

مدیریت زمان بیش از اداره فعالیت‌ها در طول زمان است. مدیریت زمان، مدیریت بر خود است. مدیریت خود، درست مانند چیزهای دیگر است. مدیریت زمان شامل مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل کردن است [۱۳].

مدیریت زمان ارائه شیوه‌های علمی و مؤثر صرفه‌جویی در وقت و مهار کردن آن، جهت دستیابی به موفقیت بیش‌تر در کار و زندگی است. این شیوه‌ها عبارتند از: هدف‌گذاری، تعیین اولویت‌ها و رعایت اولویت‌ها [۸].

مدیریت زمان عبارت است از برنامه‌ریزی منظم زمانی و هماهنگی به علاوه واکنش مناسب در مقابل ضایع‌کنندگان وقت. بنابراین مدیریت زمان بیش از اداره فعالیت‌ها در طول زمان است، آن به معنای استفاده مؤثر از منابع و راهی برای رسیدن به اهداف است [۱۴].

#### فرایند مدیریت زمان

مدیریت زمان فرایندی است که شامل چهار مرحله کاملاً مجزا، ولی مرتبط به هم به شرح زیر می‌شود:

ملاقات کننده‌ها، کاغذبازی‌ها، تلفن و نیازهای همکاران از عوامل اصلی ائتلاف وقت مدیران است [۱۹]. «راجرز» در پژوهشی که از ۱۳۰۰ مدیر به منظور سنجش مدیریت زمان آن‌ها به عمل آورد به این نتیجه رسید که ضعف در اولویت‌بندی فعالیت‌ها در تمام مدیران مشترک بود. آن‌ها با وجود این که ساعات بسیاری کار می‌کردند ولی فقط ۴۷ درصد از این فعالیت‌ها را وظایف مدیریتی تشکیل می‌داد و بیش تر زمان اختصاص به فعالیت‌های زیردستان داشت که شامل فعالیت‌های معمول و غیرمدیریتی و کم‌خطری می‌شد که آن‌ها عادت داشتند انجام دهند. در این پژوهش با توجه به هزینه فرصت از دست رفته توسط مدیران، استفاده مؤثر از زمان و تغییر رفتار در مدیران توصیه شده است [۲۰].

«آشاگلمی» براساس یافته‌های خویش اظهار می‌دارد که به طور میانگین، مدیران حدود یک چهارم تا یک سوم زمان خود را صرف فعالیت‌های اداری از جمله مطالعه، مکاتبه و اصلاح نوشته‌ها می‌کنند. همچنین ۶ درصد از وقت مدیران صرف تبادل اطلاعات تلقنی می‌شود [۲۱].

«کوپر» در پژوهشی به دنبال تعیین استرس‌های شغلی مدیران مدارس متوسطه بود. نمونه شامل ۲۱۲ مدیر می‌شد، نتایج تحقیق نشان داد که عوامل استرس‌زا، مسائلی مانند تفویض اختیار به دیگران، بحث‌های مربوط به دانش‌آموزان، و مهارت‌های برنامه‌ریزی و مدیریت زمان را شامل می‌شود [۲۲].

«گریگس و مورگان» در یک پژوهش که از ۱۴ مدیر آموزشی به عمل آوردند از آن‌ها خواستند میزان زمان اختصاص داده شده به فعالیت‌های مختلف خود را تعیین کنند. هدف این بود که آن‌ها یاد بگیرند، آیا فعالیتی که بیش‌ترین زمان را به خود اختصاص می‌دهد از بالاترین اولویت نیز برخوردار است؟ یافته‌های تحقیق نشان داد که فقدان تأکید بر وظایف مهم با نوع به کارگماری مدیران، آموزش آنان و ارزیابی از آن‌ها در ارتباط است [۱۲].

وظایف، ۴) محک زدن مجدد هدف‌ها با وظایف و نتایج قابل سنجش، ۵) تعیین ترتیب یا توالی وظایف، ۶) تعیین منابع مورد نیاز، ۷) تعیین تاریخ‌های تخمینی برای رسیدن به اهداف، ۸) اجرا، ۹) ارزشیابی و بازخورد.

#### د) پیگیری و تحلیل مجدد

مرحله چهارم مدیریت زمان، پیگیری و تحلیل مجدد است. این مرحله شامل انواع ارزشیابی تشخیصی، تکوینی و پایانی است که به صورت فرایند مجدد مورد استفاده مرحله تعهد قرار می‌گیرد. این مرحله از مدیریت زمان درصدد تعیین میزان تحقق هدف‌ها و پیگیری راه‌های بهبود فعالیت‌ها در راه تحقق مؤثرتر هدف‌ها است.

#### پژوهش‌های گذشته

«هافمن» بیان می‌کند که تأثیر متقابل تکنولوژی آموزشی و مدیریت زمان به طور انکارناپذیر می‌تواند سبب بهبود مهارت‌های حرفه‌ای معلمان شود. کاربرد تکنولوژی آموزشی در کلاس درس به نحو مؤثر سبب بهبود بهره‌گیری از وقت می‌شود و معلمان را یاری می‌کند تا با سرعت بیش‌تر به سمت مقاصد موردنظر پیش روند [۱۶]. «ایزاوا» تشریح می‌کند که در یادگیری مطالب درسی، مهارت تسلط بر وقت از امور اساسی است. دانش‌آموزان باید بیاموزند که چگونه مطالب درسی را در مدت زمانی نسبتاً معین فراگیرند. آن‌ها مجبورند در آزمون‌هایی شرکت کنند که در آن محدودیت زمان وجود دارد. بنابراین مدیریت بر وقت باید در آموزش و یادگیری مطالب درسی نیز مد نظر قرار گرفته شود [۱۷]. «موت» در پژوهشی که مشکلات و مسائل مربوط به زمان را در بین مدیران و معاونان مدارس بررسی کرد، پیشنهادهایی را برای بهبود عملکرد آن‌ها در زمینه مدیریت زمان مطرح ساخت و مهم‌ترین عامل را برنامه‌ریزی معرفی کرد [۱۸].

«هوفشتر» در مطالعات خویش در باب مدیریت زمان و استرس بیان می‌کند که عوامی مانند

مفیدتان را در کدام بخش می‌خواهید مصرف کنید. این مسأله در مورد مدیران بسیار صادق‌تر است، چرا که آن‌ها باید راز کسب بیش‌ترین مقدار با صرف مقدار کم را فراگیرند و این راز در قانون پارتو (۸۰/۲۰) نهفته است [۲۷].

«پاترسون»، «وودی» و «کوک» در پژوهشی با عنوان کنترل زمان و مهارت بر فعالیت‌های گسترده اشاره می‌کنند که فعالیت‌های گسترده و پیچیده در مدیریت سازمان‌های بزرگ، امروزه توسط دو عامل اصلی کنترل شده که عبارتند از: کوچک‌سازی و مدل‌سازی فعالیت‌های سازمانی و استفاده بهینه از وقت توسط مهارتی به نام مدیریت زمان. اما از آن جا که مدیریت زمان یک مهارت چندوجهی است، اولویت‌بندی به سادگی می‌تواند شبکه‌ای از تقدم‌ها را جهت استفاده بهینه فراهم آورد [۲۸].

«کافمن» نیز در پژوهشی با عنوان ارتقای درجه شغلی می‌گوید: شش راهنمایی برای افزایش موقعیت و امکان ارتقای شغلی در دانشگاه وجود دارد که عبارتند از: ۱) بار زیاد بر دوش خود نگیرید و بر دوش دیگران نیز نگذارید، ۲) کم‌رو و خجالتی نباشید، ۳) توجه خود را پرت نکنید، ۴) توانایی «نه» گفتن صادقانه را در خود پرورش دهید، ۵) خود را ماورای فعالیت‌ها به حساب نیاورید، ۶) از کنار افکار و رویدادهای نو به سادگی نگذرید. او ۴ مورد اول راهنمایی‌ها را از جمله مهارت‌هایی می‌داند که در حیطه مدیریت زمان قرار می‌گیرد [۲۹].

### روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش از نوع توصیفی است. این روش به ویژه برای مطالعه در علوم رفتاری مناسب است، زیرا شرایط بروز بسیاری از انواع رفتارهایی را که مورد علاقه محقق است نمی‌توان در یک موقعیت واقعی ایجاد کرد. در این پژوهش اطلاعات با شیوه میدانی جمع‌آوری شده است.

«مکان» به دنبال بررسی رابطه بین مهارت مدیریت زمان و عملکرد آموزشی و استرس دانشجویان دانشگاه بود. نتایج تحقیق نشان داد که مهارت مدیریت زمان یک مهارت چند بُعدی است و ارتباط بالایی بین این مهارت و عملکرد تحصیلی و میزان استرس دانشجویان وجود دارد [۱۳].

«کیت و گیرلینگ» پژوهشی به این شرح انجام دادند: در یک مطالعه موردی در منطقه یک آموزشی واشنگتن برای ایجاد تغییرات مثبت و بهبود مدیریت و نیز توسعه مهارت‌های برنامه‌ریزی در مدیران استفاده از یک مدل تحلیلی زمان-کار توصیه شد. نحوه استفاده از مدل به این شکل بود که ابتدا مدیران باید شرح فعالیت‌های خود را در یک دوره دو هفته‌ای ثبت و سپس فعالیت‌های روزانه خویش را مشخص می‌کردند. بعد از تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیق و مشخص ساختن زمان مناسب برای انجام هر فعالیت، آشکار شد که برای تحقق ایدئال‌های این مدل باید در مدیران تغییرات مطلوب ایجاد کرد [۲۴].

«زیگلر» براساس مطالعاتش اظهار می‌دارد که برای متوقف کردن عوامل اتلاف وقت و بهبود بهره‌وری، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و توجه به نتایج هر پروژه و گذاردن حداقل زمان، برای انجام فعالیت‌های کم‌اهمیت مهم‌ترین عوامل به حساب می‌آید [۲۵].

«ترومن و هارتلی» به دنبال بررسی و مقایسه مهارت مدیریت زمان در بین دانشجویان سال اول دانشگاه بودند. گروه مورد تحقیق از نظر میزان سن به سه گروه تقسیم شدند: زیر ۲۱ سال، بین ۲۱ تا ۲۵ سال، و بالای ۲۵ سال. یافته‌ها نشان داد که دانشجویان دختر و دانشجویان مسن‌تر دارای مهارت مدیریت زمان بالاتری هستند. آن‌ها مهارت مدیریت زمان را یک مهارت چند بُعدی می‌دانند [۲۶].

«کوچ» نیز در نتیجه‌گیری از پژوهشی که براساس قانون ۸۰/۲۰ پارتو انجام داده بیان می‌کند که طرح‌های مدیریت زمان نمی‌توانند ۲۰ درصد از امور مهم زندگی را تعیین کنند، بلکه درواقع شما تعیین می‌کنید وقت

### ابزار اندازه گیری

ابزار اصلی اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که مفصلاً توضیح داده می شود. جمع آوری اطلاعات در این پژوهش با تکیه بر سه ابزار بررسی اسناد و مدارک، مصاحبه و پرسشنامه صورت گرفت.

در بررسی اسناد و مدارک با مراجعه به وزارت آموزش و پرورش و مراجعه به دفاتر برنامه ریزی تربیت معلم، آموزش ضمن خدمت و بررسی سرفصل های دروس دوره های معلمان دانشگاه ها - علی الخصوص دانشگاه آزاد اسلامی - زمینه هایی که به مدیریت زمان به طور مستقیم مربوط باشند مورد بررسی قرار گرفت. در این بررسی عمده تاً جمع آوری اطلاعات برای این سؤال مدنظر بود که آیا نظام آموزش و پرورش، به ویژه در دوره راهنمایی از چهارچوب یا الگوی خاصی جهت آموزش مدیریت زمان به مدیران و معلمان پیروی می کند، و آیا اهمیت و اولویت مدیریت زمان نزد مدیران ارشد نظام آموزش به صورت عینی در برنامه ها تجلی پیدا کرده است؟

در انجام مصاحبه ها که با برخی مدیران ارشد آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه های تعلیم و تربیت صورت گرفت، عمده ترین سؤالات، حول محور اهمیت و اولویت مدیریت زمان و توجه عملی به مدیریت زمان و لزوم آموزش مدیریت زمان متمرکز بود.

به منظور جمع آوری اطلاعات از مدیران مدارس در زمینه ویژگی های مدیریت زمان، از پرسشنامه محقق ساخته به عنوان ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات استفاده شد. بدین منظور با عنایت به مبانی نظری و ادبیات پژوهش، عوامل مؤثر بر مدیریت زمان شناسایی و استخراج گردید. این عوامل که در یک بُعد عوامل مؤثر در اتلاف وقت یا اتلاف گران عمده زمان نامیده می شود در دیدگاه های گوناگون بین شش تا چهل عامل ذکر گردیده اند از جمله «مکنزی» در کتاب دام های زمان به بیست عامل [۱]، «دراکر» در کتاب اداره وقت به ۱۴ عامل [۲] و «فرنر» در کتاب مدیریت زمان [۳ و ۴] به چهل و سه عامل اشاره می کند.

به منظور جمع آوری اطلاعات در این پژوهش با عنایت به مبانی نظری، با مراجعه به وزارت آموزش و پرورش، شرح وظایف مدیران مدارس راهنمایی دریافت شد و پس از تطبیق با ویژگی های مدیریت زمان، ابزار اندازه گیری تهیه شده در بین مدیران مدارس راهنمایی گروه نمونه توزیع شد. قبل از توزیع پرسشنامه، مصاحبه ای کوتاه با هر یک از مدیران صورت گرفت تا میزان آگاهی آنان نسبت به مفهوم علمی مدیریت زمان مورد بررسی قرار گیرد. سپس از آن ها خواسته شد به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. از ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۹۱ پرسشنامه برگشت داده شد که ۱۷۷ پرسشنامه کامل و قابل تحلیل بود.

### جامعه و نمونه

جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران مدارس راهنمایی شهر تهران است که تعداد آن ها در سال تحصیلی ۸۰-۷۹، ۹۸۸ نفر است. این مدیران در نواحی ۱۹ گانه شهر تهران انجام وظیفه می کردند که ناحیه ۱۳ دارای کم ترین تراکم و ناحیه ۴ دارای بیش ترین تراکم مدرسه راهنمایی در شهر تهران بود.

از جامعه آماری فوق الذکر نمونه ای مرکب از ۲۰۰ مدیر مدرسه به طور تصادفی انتخاب گردید. بدین منظور از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شد؛ بدین نحو که ابتدا نواحی ۱۹ گانه شهر تهران به پنج منطقه غرب، شرق، شمال، جنوب و مرکز تقسیم شد. سپس از هر منطقه جغرافیایی به طور تصادفی یک منطقه آموزش و پرورش و از هر منطقه چند مدرسه انتخاب گردید. از منطقه یک و پنج جمعاً ۱۱۰ مدرسه (به دلیل بیش تر بودن تعداد مدارس این مناطق) و از مناطق شش، سیزده و شانزده جمعاً ۹۰ مدرسه انتخاب شد و مدیران این مدارس در پژوهش شرکت داده شدند.

پرورش که جزء مناطق اصلی اجرای پرسشنامه نیست به طور تصادفی انتخاب و پرسشنامه مذکور در آن به اجرا گذاشته شد. نتایج حاصل از تحلیل پاسخ‌های مدیران مدارس در وضع موجود و مطلوب محاسبه گردید که ضریب آلفای کرونباخ برای وضع موجود  $\alpha = 0/74$  و برای وضع مطلوب  $\alpha = 0/70$  به دست آمد که ضریب بالا و قابل قبولی برای اعتبار محسوب می‌شود.

این ضریب برای هر عامل و هر سؤال نیز محاسبه گردید که در مواجهه با تعدادی سؤال که نامناسب تشخیص داده شدند، آن سؤالات بازنویسی و مورد ترمیم واقع گردید. در مجموع از ۹۰ سؤال در وضع موجود ۱۰ سؤال و در وضع مطلوب ۹ سؤال مورد بازنویسی قرار گرفت.

### شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از نرم‌افزار SPSS و برای مقایسه و تحلیل نمرات و میانگین نمرات علاوه بر استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی از آزمون «تی» وابسته و تجزیه و تحلیل عاملی به شیوه (وارمکس) با روش تأییدی استفاده گردید و نتایج داده‌ها با استفاده از جداول ماتریس همبستگی مورد تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱: نظر اساتید و دانشجویان دکتری در زمینه روایی ابزار اندازه‌گیری

گروه	گزیده		خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
اساتید دانشگاه	۵۳/۳	۸	۶	۴۰	۱	۶/۶	-	-	-	-
دانشجویان دکتری	۵۵	۱۱	۶	۳۰	۳	۱۵	-	-	-	-

از طرفی با بررسی مدارک و اسناد، از جمله شرح وظایف مدیران مدارس راهنمایی که به صورت مصوب در وزارت آموزش و پرورش موجود و بالغ بر ۳۹ مورد است - که البته برخی از موارد شامل دو یا سه مورد نیز می‌شود - و طبقه‌بندی آن‌ها در ۸ مقوله که در بخش تجزیه و تحلیل توضیح داده خواهد شد بینشی مقدماتی در زمینه عوامل اتلاف وقت مدیران حاصل گردید. سپس این بینش در تعاطی اندیشه با اساتید بزرگوار و صاحب‌نظر به پختگی رسید و به ۲۰ عامل مؤثر در مدیریت زمان تبدیل گردید. سپس پرسشنامه‌ای مرکب از ۱۱۰ سؤال تهیه گردید. در بازننگری نهایی و مشورت با اساتید متخصص عوامل مذکور به ۱۶ عامل و ۹۰ سؤال تقلیل یافت که در دو حالت وضع موجود و وضع مطلوب طراحی و آماده گردید.

### روایی و اعتبار ابزار اندازه‌گیری

به منظور برآورد روایی ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه موردنظر به همراه نامه‌ای توجیهی جهت اساتید صاحب‌نظر در مدیریت ارسال و از آن‌ها خواهش شد در مورد مناسب بودن سؤالات با توجه به هدف و عوامل مطرح شده نظر بدهند. در این بررسی ۱۵ نفر از اساتید با تجربه دانشگاه و ۲۰ نفر از دانشجویان دوره دکتری مدیریت در گرایش‌های مختلف علی‌الخصوص مدیریت آموزشی همکاری کردند که نتایج پاسخ‌های آنان در جدول ۱ آورده شده است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود اکثر قاطع اساتید (۹۳/۳ درصد) سؤالات را خیلی زیاد و زیاد مناسب تشخیص داده‌اند و اکثر دانشجویان دکتری (۸۵ درصد) نیز سؤالات را خیلی زیاد و زیاد مناسب تشخیص داده‌اند. البته اختلاف بین دیدگاه دانشجویان و اساتید جالب توجه است و در جای خود نیاز به بررسی دارد.

برای اندازه‌گیری اعتبار ابزار اندازه‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ که شاخص همگونی درونی سؤالات است استفاده گردید. بدین‌منظور نمونه‌ای شامل ۳۰ نفر از مدیران مدارس راهنمایی در منطقه‌ای از آموزش و



### یافته‌های پژوهش

درصد از مدیران ۱۵-۱۰ سال و در ۵/۶ درصد بین ۵-۱ سال بوده است.

بنابراین مدیران مدارس راهنمایی در این پژوهش که عمدتاً در سنین میانسالی هستند دارای سابقه تدریس نسبتاً کم و سابقه مدیریت نسبتاً زیاد هستند.

### سؤال اول پژوهش

آیا نظام آموزش و پرورش برای استفاده بهینه از زمان چهارچوب یا الگوی خاصی دارد؟ اطلاعات جدول ۳ بیانگر این موضوع است که ۵۹/۷۸ درصد از مدیران شرکت کننده در پژوهش اعتقاد دارند چهارچوب‌های مدیریت زمان به صورت کم در نظام آموزشی وجود دارد.

علاوه بر اظهار نظر پاسخگویان، پژوهشگر با ۱۶ نفر از مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش نیز مصاحبه کرده و به بررسی محتوای دروس تربیت معلم و آموزش ضمن خدمت فرهنگیان و دروس دانشگاهی

همان‌طور که ذکر شد در این پژوهش ۴ سؤال اساسی مطرح گردیده که خلاصه‌ای از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش تحت عنوان ۵ زیر ارائه می‌گردد:

از اطلاعات جدول ۲ نتیجه می‌گیریم که ۴۵/۲ درصد از مدیران گروه نمونه زن و ۵۴/۸ درصد از آن‌ها مرد هستند. همچنین تراکم سنی مدیران مدارس راهنمایی در سن ۴۰ سال و بالاتر و نیز رشته تحصیلی این مدیران عمدتاً علوم انسانی است. رشته‌های مدیریت و مدیریت آموزشی در این مقوله جای داده نشده است و فقط ۹/۶ درصد از گروه نمونه رشته تحصیلی مدیریت و مدیریت آموزشی داشته‌اند. علاوه بر آن در می‌یابیم که ۵۴/۸ درصد از مدیران گروه نمونه دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم هستند. همچنین سابقه تدریس معلمان نیز در گزینه ۵-۱ سال بیش‌ترین تراکم (۶۲ درصد) را نشان می‌دهد. سابقه مدیریت در ۵۲/۵

جدول ۲: مشخصات عمومی پاسخگویان

شاخص‌های عددی				
جنسیت	زن		مرد	
	۱	۲	۳	۴
سن	۲۶-۳۲	۳۲-۳۹	۴۰ و بالاتر	۲
رشته تحصیلی	مدیریت	علوم تربیتی	علوم انسانی	موارد دیگر
مدرک تحصیلی	دیپلم	فوق‌دیپلم	لیسانس و بالاتر	۳
سابقه تدریس	۱-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰
سابقه مدیریت	۱-۵	۵-۱۰	۱۰-۱۵	۱۵-۲۰

درصد متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
جنس	۴۵/۲	۵۴/۸	-	-	-
سن	۳/۴	۱۱/۳	۳۶/۷	۴۸/۶	-
رشته تحصیلی	۹/۶	۲۴/۳	۴۱/۸	۲۴/۳	-
مدرک تحصیلی	۲۳/۲	۵۴/۸	۲۲	-	-
سابقه تدریس	۶۲	۲۹/۹	۴/۵	۳/۴	-
سابقه مدیریت	۵/۶	۳۱	۵۲/۵	۱۰/۷	-

جدول ۳: میزان وجود چهارچوب‌های عملی مدیریت زمان

خیلی زیاد		زیاد		کم		خیلی کم	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
—	—	۱۹	۱۰۰	۵۹٫۷۸	۵۵	۲۹٫۱۹	—

جدول ۴: دیدگاه مدیران در زمینه استفاده عملی از چهارچوب‌های مدیریت زمان

خیلی زیاد		زیاد		کم		خیلی کم	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
—	—	۲۳	۱۲۱	۵۶٫۷۶	۴۰	۲۷٫۳۱	—

دانش‌آموزان از مدرسه خارج می‌گردند. بنابراین چهارچوب‌های موجود نیز چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

### سؤال سوم پژوهش

مدیریت زمان نزد مدیران مدارس دوره راهنمایی از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟

برای پاسخگویی به این سؤال عوامل مؤثر بر مدیریت زمان که از بررسی پیشینه پژوهش استخراج گردیده بود با شرح وظایف مدیران تطبیق و تلفیق داده شد و در پرسشنامه ۹۶ سؤال برای وضع موجود و وضع مطلوب گنجانده شد. سپس ۱۶ عامل در نظر گرفته شد و با روش تجزیه و تحلیل عاملی به روش تأییدی و با شیوه (واریماکس) مورد تحلیل واقع گردید که در جدول ۶ وزن عاملی و درصد تبیین‌کنندگی واریانس هر یک از عوامل گزارش گردیده است.

همان‌طور که از جدول ۶ درمی‌یابیم بیش‌ترین بار عاملی مربوط به عامل اول (۴/۸۴۱۱۹) و کم‌ترین بار عاملی مربوط به عامل شانزدهم (۱/۸۶۷۲۱) است و به‌طورکلی ۱۶ عامل فوق ۶۴/۷ درصد از واریانس عامل کل (مدیریت زمان) را تبیین می‌کنند.

با نام‌گذاری این عوامل درمی‌یابیم که عوامل عدم برنامه‌ریزی، گزارش‌ها، ضعف در «نه» گفتن، تفویض اختیار نامؤثر، جلسات، کاغذبازی، کارکنان فاقد صلاحیت، عدم‌نظم شخصی، عدم صداقت با خود،

رشته‌های تعلیم و تربیت پرداخت که در هیچ‌کدام از آن‌ها اثر و نشانی از مدیریت زمان دیده نمی‌شود. این در شرایطی است که پژوهش نظام یافته‌ای نیز در این زمینه مشاهده نشد. لذا مدیریت زمان در نظام آموزشی کشور مورد توجه نبوده، نمادهای عملی در این زمینه مشاهده نمی‌شود.

### سؤال دوم پژوهش

در صورت وجود چهارچوب یا الگو آیا این امر عملاً مورد استفاده مدیران قرار می‌گیرد؟

جدول ۴ اطلاعات مربوط به نتایج به دست آمده در خصوص این سؤال را بیان می‌کند. اطلاعات جدول ۴ حاوی این مطلب است که ۵۶/۷۶ درصد از مدیران اعتقاد دارند به صورت خیلی کم چهارچوب‌های موجود در ارتباط با مدیریت زمان را رعایت می‌کنند. اطلاعات مربوط به پاسخ‌های مدیران در زمینه یکی از مؤلفه‌های مدیریت زمان در مدارس راهنمایی در جدول ۵ آورده شده است.

یکی از جنبه‌های عینی مدیریت زمان در مدرسه که با مبانی علمی نیز سازگار است و در شرح وظایف مدیران راهنمایی نیز دیده می‌شود، ورود و خروج مدیران مدارس قبل و بعد از دانش‌آموزان است که در این زمینه، ۰ نتایج پاسخ‌های مدیران نشان می‌دهد تنها ۲۰ درصد مدیران در هفته قبل از دانش‌آموزان وارد مدرسه می‌شوند و ۲۸ درصد آن‌ها بعد از خروج همه

جدول ۵: پاسخ‌های مدیران به مؤلفه‌های مدیریت زمان در مدرسه

خیلی کم		کم		زیاد		خیلی زیاد		گزینه	سؤال
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۲۷/۱	۴۸	۵۳/۱	۹۴	۱۱/۲۹	۲۰	۸/۴	۱۵	۹- در هفته (روزانه) تا چه میزان قبل از دانش‌آموزان وارد مدرسه می‌شوید؟	
۵۵/۹	۹۹	۲۸/۲	۵۰	۱۱/۲۹	۲۰	۴/۵	۸	۱۰- در هفته (روزانه) تا چه میزان بعد از خروج همه دانش‌آموزان از مدرسه خارج می‌شوید؟	

جدول ۶: نام عامل، وزن عاملی و درصد تبیین‌کنندگی واریانس

شماره عامل	وزن عاملی	درصد تبیین‌کنندگی واریانس	نام عامل
۱	۴/۸۴۱۱۹	۵	برنامه‌ریزی
۲	۳/۵۳۸۱۸	۳/۹	گزارش‌ها
۳	۳/۴۵۴۷۰	۳/۸	معاشرت‌های دوستانه
۴	۳/۷۱۲۷۰	۳/۴	مسئولیت بیش از حد
۵	۲/۸۷۲۱۸	۳/۲	ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده
۶	۲/۶۷۹۹۱	۳	وقفه‌های تلفنی
۷	۲/۶۱۴۲۷	۲/۹	کاغذ بازی
۸	۲/۴۸۵۳۲	۲/۸	جلسات
۹	۲/۴۰۷۶۳	۲/۷	ضعف اطلاعات
۱۰	۲/۲۹۰۷۴	۲/۵	ضعف در نه گفتن
۱۱	۲/۲۰۱۲۴	۲/۴	ارتباطات
۱۲	۲/۱۷۳۹۵	۲/۴	کارکنان فاقد صلاحیت
۱۳	۲/۸۵۶۵	۲/۳	بحران‌ها
۱۴	۱/۹۳۰۲۸	۲/۱	تفویض اختیار
۱۵	۱/۸۹۴۴۰	۲/۱	عدم صداقت با خود
۱۶	۱/۸۶۷۲۱	۲/۱	عدم نظم شخصی

عوامل و کل عوامل، میزان همبستگی مورد بررسی قرار گرفته، که نتایج در جدول ۷ خلاصه گردیده است. اطلاعات جدول ۸ بیانگر این نکته است که عامل برنامه‌ریزی با عامل ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده و وقفه‌های تلفنی، عامل گزارش‌های با برنامه‌ریزی نامؤثر و ضعف در نه گفتن، عامل معاشرت‌های دوستانه با گزارش‌ها و ضعف اطلاعات، عامل مسئولیت بیش از حد با گزارش‌ها و معاشرت‌های دوستانه، عامل ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده با برنامه‌ریزی نامؤثر و مسئولیت بیش از حد، عامل وقفه‌های تلفنی با مسئولیت

ضعف اطلاعات، ارتباطات نامؤثر، معاشرت‌های دوستانه، وقفه‌های تلفنی، بحران‌ها و تعارضات، ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده و مسئولیت بیش از حد، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت زمان مدیران مدارس هستند و مهم‌ترین ائتلاف‌گران عمده وقت مدیران محسوب می‌شوند.

افزون بر آن ۱۶ عامل مؤثر بر مدیریت زمان که در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند با یکدیگر به لحاظ محتوایی و منطقی همبستگی نشان می‌دهند که با استفاده از جداول ماتریس همبستگی بین تک تک

جدول ۷: همبستگی عوامل مؤثر بر مدیریت زمان با یکدیگر

عامل					برنامه‌ریزی
نهم	ششم	پنجم	سوم	اول	
۰/۳۷۳۴۶	۰/۴۸۰۷۵	۰/۲۷۶۰۳	۰/۳۷۴۰۴	۰/۴۴۸۲۸	گزارش‌ها
دوازدهم	یازدهم	دهم	پنجم	اول	
۰/۳۸۱۶۸	۰/۲۲۰۴۲	۰/۴۱۵۲۵	۰/۴۶۶۶۲	۰/۵۱۹۷۷	معاشرت‌های دوستانه
شانزدهم	چهاردهم	دوازدهم	نهم	دوم	
۰/۲۶۵۳۲	۰/۲۴۵۳۵	۰/۲۶۰۴۷	۰/۲۳۴۴۸	۰/۶۹۱۱۸	مسئولیت بیش از حد
دوازدهم	هشتم	ششم	سوم	دوم	
۰/۳۵۱۸۲	۰/۲۱۹۸۶	۰/۴۱۷۶۲	۰/۴۶۶۴۲	۰/۴۹۵۸۶	ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده
شانزدهم	سیزدهم	ششم	چهارم	اول	
۰/۵۱۴۲۳	۰/۴۹۲۶۵	۰/۴۸۳۶۲	۰/۵۷۴۲۳	۰/۴۳۸۲۷	وقفه‌های تلفنی
شانزدهم	دهم	هشتم	پنجم	چهارم	
۰/۲۴۶۲۷	۰/۳۹۳۷۰	۰/۳۴۸۸۴	۰/۵۵۰۲۲	۰/۲۸۷۸۳	کاغذبازی
سیزدهم	دوازدهم	یازدهم	هشتم	ششم	
۰/۳۶۳۴۸	۰/۳۰۶۱۲	۰/۲۲۴۳۲	۰/۵۶۵۵۵	۰/۳۶۱۷۴	جلسات
چهاردهم	سیزدهم	نهم	هفتم	سوم	
۰/۲۱۶۲۴	۰/۴۵۵۶۵	۰/۳۱۲۵۳	۰/۵۷۸۶۶	۰/۳۹۵۳۳	ضعف اطلاعات
دوازدهم	یازدهم	دهم	پنجم	سوم	
۰/۲۵۴۷۶	۰/۴۳۰۲۳	۰/۵۰۴۴۷	۰/۴۰۴۷۱	۰/۳۸۳۱۳	ضعف در «نه» گفتن
شانزدهم	سیزدهم	یازدهم	هفتم	اول	
۰/۳۵۰۸۰	۰/۳۶۲۳۹	۰/۵۷۲۱۹	۰/۳۵۹۰۲	۰/۳۰۶۸۸	ارتباطات
چهاردهم	دهم	نهم	هشتم	دوم	
۰/۴۶۸۵۹	۰/۲۲۳۱۵	۰/۶۱۵۹۵	۰/۳۷۱۸۵	۰/۲۶۶۳۴	کارکنان فاقد صلاحیت
شانزدهم	پانزدهم	دهم	هشتم	چهارم	
۰/۴۷۸۵۲	۰/۴۷۵۶۶	۰/۲۵۸۱۴	۰/۲۵۲۳۵	۰/۴۱۸۴۲	بحران‌ها و تعارضات
شانزدهم	چهاردهم	دهم	نهم	هفتم	
۰/۲۵۹۰۷	۰/۴۶۹۱۸	۰/۳۵۳۹۸	۰/۵۱۸۹۴	۰/۴۴۷۱۹	تفویض اختیار نامؤثر
دوازدهم	یازدهم	دهم	هشتم	ششم	
۰/۳۶۵۲۷	۰/۳۷۴۵۹	۰/۳۰۵۱۹	۰/۳۱۰۳۷	۰/۳۳۳۲۲	عدم صداقت با خود
شانزدهم	سیزدهم	دوازدهم	یازدهم	دهم	
۰/۳۱۱۴۲	۰/۳۵۰۴۵	۰/۵۹۸۴۴	۰/۲۴۹۵۷	۰/۲۹۹۷۵	عدم نظم شخصی
شانزدهم	پانزدهم	سیزدهم	پنجم	چهارم	
۰/۲۳۵۴۵	۰/۶۱۹۷۹	۰/۵۳۰۴۶	۰/۲۰۸۸۲	۰/۳۰۷۳۶	

مدیران مدارس راهنمایی در زمینه مدیریت زمان تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۸: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نمرات مدیریت زمان در وضع موجود

مد یا نما = ۱/۲۲۲	میانہ = ۱/۳۱۱ Md	میانگین = ۱/۳۲ M
انحراف استاندارد = ۰/۰۸۳ S		واریانس = ۰/۰۰۷ S <sup>2</sup>

جدول ۹: شاخص‌های مرکزی و پراکندگی نمرات مدیریت زمان در وضع مطلوب

مد یا نما = ۳/۴۵۶	میانہ = ۳/۵۴۴ Md	میانگین = ۳/۵۵۸ M
انحراف استاندارد = ۰/۱۱۵ S		واریانس = ۰/۰۱۳ S <sup>2</sup>

### جمع بندی

#### سؤال اول پژوهش

اطلاعات حاصل از مراجعه به شرح وظایف مدیران مدارس راهنمایی، بررسی دروس و محتوی دوره‌های ضمن خدمت و تربیت معلم، مصاحبه با مدیران ارشد و میانی مقطع راهنمایی و نتایج حاصل از سؤالات پرسشنامه مؤید این موضوع است که اهمیت و اولویت مدیریت بر وقت نزد اکثر مدیران نظام آموزش و پرورش راهنمایی روشن است، اما به‌طور عملی این اهمیت و اولویت مورد توجه قرار نگرفته است. نمودهای بیرونی این توجه صرفاً به یکی از بندهای شرح وظایف مدیران، یعنی «ورود به محل کار قبل از دانش‌آموزان و خروج از آن بعد از خروج همه دانش‌آموزان» و دستورالعمل‌های اجرایی مدارس که در ابتدای سال به آن‌ها تحویل می‌شود و زمان‌بندی گردیده، محدود می‌شود.

بنابراین می‌توان گفت نظام آموزش و پرورش در دوره راهنمایی تحصیلی برای استفاده بهینه از زمان توسط مدیران مدارس الگو یا چهارچوب خاصی ندارد و در برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های اجرایی به مدیریت بر وقت توجه درخور و کافی مبذول نمی‌دارد.

بیش از حد و ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده، عامل کاغذبازی با جلسات و بحران‌ها، عامل جلسات با کاغذبازی و بحران‌ها، عامل ضعف اطلاعات با ارتباطات نامؤثر و ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده، عامل ضعف در نه گفتن با کارکنان فاقد صلاحیت و بحران‌ها، عامل ارتباطات نامؤثر با گزارش‌ها و ضعف اطلاعات، عامل کارکنان فاقد صلاحیت با مسئولیت بیش از حد و جلسات، عامل بحران‌ها و تعارضات با ضعف اطلاعات و تفویض اختیار نامؤثر، عامل تفویض اختیار نامؤثر با ارتباطات نامؤثر و وقفه‌های تلفنی، عامل عدم صداقت با خود با ضعف در «نه» گفتن، عدم نظم شخصی و عامل عدم نظم شخصی با ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده و عدم صداقت با خود و مسئولیت بیش از حد همبستگی بالاتری را نشان می‌دهند.

#### سؤال چهارم پژوهش

آیا بین وضع موجود و مطلوب مدیریت زمان در مدارس راهنمایی تفاوت وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این سؤال، پس از تهیه جدول طیف نمرات در وضع موجود و مطلوب و محاسبه میانگین و انحراف استاندارد نمرات، میانگین نمرات در وضع موجود با وضع مطلوب مقایسه گردید که نتایج آن به شرح زیر در جدول ۸، ۹ و ۱۰ آورده شده است. با توجه به اطلاعات دو جدول ۸ و ۹ طیف نمرات، در وضع موجود و وضع مطلوب و با توجه به مقدار میانگین در موضع موجود (M=۱/۳۲) و وضع مطلوب (M=۳/۵۵۸) مقدار «تی» محاسبه شده در جدول ۱۰ ارائه گردیده است.

در جدول ۱۰ نتایج آزمون «تی» وابسته بین میانگین‌های وضعیت موجود و وضعیت مطلوب نزد مدیران مدارس راهنمایی آورده شده است. براساس نتایج مندرج در این جدول، چون مقدار «تی» محاسبه شده (t=۱۸/۵) با درجه آزادی (df=۱۷۶) و  $\alpha=۰/۰۰۰۱$  از مقدار «تی» جدول (t=۲/۵۷۶) بزرگ‌تر است، بنابراین بین میانگین‌های وضع موجود و وضع مطلوب

جدول ۱۰: آزمون «ت» بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت زمان در مدیران مدارس راهنمایی

وضعیت	شاخص‌های آماری	انحراف استاندارد	میانگین	مقدار «ت»	درجه آزادی	سطح معناداری
موجود	۰/۰۸۳	۱/۳۲	۱۸/۵	۱۷۶	۰/۰۰۰۱	
مطلوب	۰/۱۱۵	۱/۵۵۸				

جدول ۱۱: عوامل مؤثر بر مدیریت زمان

عامل	نام عامل
اول	برنامه‌ریزی
دوم	گزارش‌ها
سوم	معاشرت‌های دوستانه
چهارم	مسئولیت بیش از حد
پنجم	ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده
ششم	وقفه‌های تلفنی
هفتم	کاغذبازی
هشتم	جلسات
نهم	ضعف اطلاعات
دهم	ضعف در نه گفتن
یازدهم	ارتباطات
دوازدهم	کارکنان فاقد صلاحیت
سیزدهم	بحران‌ها
چهاردهم	تفویض اختیار
پانزدهم	عدم صداقت با خود
شانزدهم	عدم نظم شخصی

این عوامل مهم‌ترین عوامل اتلاف وقت مدیران مدارس راهنمایی محسوب می‌شوند.

### سؤال چهارم پژوهش

با عنایت به اجرای آزمون «تی» وابسته، نتایج به دست آمده مؤید این نکته است که بین وضعیت مطلوب مدیریت زمان و وضعیت موجود تفاوت معناداری وجود دارد. لذا ضروری است که هرچه سریع‌تر نسبت به بهبود مهارت‌های مدیریت زمان اقدام گردد.

### نتیجه‌گیری

از تلاش‌های صورت گرفته در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت زمان در نظام آموزش و پرورش کشور ما هنوز جایگاه اصلی و اساسی خود را پیدا نکرده؛ بدین معنا که در جهانی که برای انجام بسیاری از فعالیت‌ها اعم از صنعتی و خدماتی یا بازرگانی زمان استاندارد انجام عملیات وجود دارد، نظام آموزش و پرورش به‌عنوان اصلی‌ترین رکن توسعه جوامع باید بتواند خود را با تحولات هماهنگ سازد و تحولات، پژوهش‌ها و نتایج آن‌ها را در عمل مورد استفاده قرار دهد. بنابراین نگرش به زمان و مدیریت وقت در بدنه اصلی نظام آموزش و پرورش کشور نیاز به تغییر دارد. این در شرایطی است که محافل و مراکز علمی و آموزشی توجه چندانی به مدیریت زمان ندارند و این مقوله همچنان ناشناخته باقی مانده است. از طرفی بین وضع موجود مدیریت زمان در نظام آموزش و پرورش راهنمایی کشور و وضع مطلوب آن فاصله بسیاری وجود دارد که این خود، نشانگر عدم توجه کافی به این مهم و لزوم تدوین راهکارهای اجرایی برای آن است. این موضوع از آن‌جا جنبه بارزتری پیدا

### سؤال دوم پژوهش

پاسخ به این سؤال نیز در راستای سؤال اول روشن است و لذا با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده می‌توان گفت نظام آموزش و پرورش مقطع راهنمایی الگو و چهارچوب مشخصی جهت مدیریت بر وقت ندارد و از این رو در عمل نیز نمی‌تواند مورد استفاده واقع شود.

### سؤال سوم پژوهش

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عاملی و ماتریس‌های همبستگی مؤید این نکته است که عوامل مؤثر بر مدیریت زمان برای مدیران مدارس راهنمایی ۱۶ عامل است که به شرح جدول ۱۱ است.

- اجرای آزمایشی این چهارچوب‌ها آن‌ها را برای اجرای نهایی آماده کند.
۴. دوره‌های کوتاه مدت آموزش مدیریت زمان برای مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش توسط سازمان آموزش و پرورش برپا گردد.
۵. مهارت‌های مدیریت زمان مدیران ارشد آموزش و پرورش و مدیران میانی در سطح ادارات کل مورد اندازه‌گیری قرار گیرد تا به عنوان معیار یا شاخصی برای انتخاب یا ارزیابی مدیران مورد استفاده قرار گیرد.
۶. با نظارت کافی بر مدیران مدارس بر اجرای آنچه حداقل‌های مدیریت زمان نامیده می‌شود تأکید گردد.
۷. در دوره‌های ضمن خدمت و در سرفصل‌های دروس رشته‌های تعلیم و تربیت علی‌الخصوص مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، درس مدیریت زمان گنجانده شود.
۸. وضع مطلوب مدیریت زمان در نظام آموزش و پرورش ترسیم و برنامه‌ای زمان‌بندی شده برای رسیدن به آن تدوین گردد.
۹. برای مدیرانی که بهره‌وری بیشتری از اوقات خود به دست می‌آورند، نظام‌های تشویقی و ترغیبی تدارک دیده شود و آن‌ها از مزایای ملموس نیز برخوردار گردند.

### منابع

1. Macenzie, R.Alec (1993) "The Time Trap", World Executive's Digest, VOL. Xiv, No.11, pp.24-27.
2. 3-Drucker, Peter F. (1961) "How To Be An Effective Executive" Nation's Business.
۳. فرنر، جک (۱۳۷۹) مدیریت موفق زمان، ترجمه ناصر جواهری زاده، تهران: نشر پژوهش، ص ۴۵-۲۵.
۴. فرنر، جک (۱۳۸۱) مدیریت کاربردی وقت و عملکرد، ترجمه ناصر جواهری زاده، تهران: انتشارات پژوهش، ص ۱۵-۱۱.

می‌کند که دین انسان‌ساز اسلام همواره به استفاده مؤثر از وقت و هدر ندادن آن توصیه فراوان کرده است، همچنان که حضرت علی (ع) می‌فرماید: در زندگی مؤمن سه وقت معین وجود دارد. اول وقتی است که برای تلاش معاش از راه حلال مصرف می‌شود، دوم وقتی است که نفس را در راه کسب لذایذ حلال آزاد می‌گذارد (وقت تفریح) و سوم وقتی است که بنده برای راز و نیاز با خدا در نظر گرفته است.

با توجه به اطلاعات حاصل از پژوهش حاضر می‌توان گفت مدیریت زمان نزد مدیران مدارس راهنمایی کشور ما فاقد نظم، هماهنگی و ساختار منسجم است و در بسیاری مواقع هنوز ناشناخته باقی مانده است. همچنین عمده عوامل مؤثر بر اتلاف وقت که در پژوهش‌های دیگران مورد توجه قرار گرفته در این پژوهش نیز مورد تأکید قرار گرفت.

### پیشنهادها

در اثر ممارست با موضوع پژوهش و درگیری ذهنی و عملی پژوهشگر با موضوع، نکاتی چند در زمینه بهبود مدیریت زمان در نظام آموزش به نظر می‌رسد که باید مورد توجه قرار گیرد. که به‌طور خلاصه به آن‌ها اشاره می‌گردد:

۱. اتلاف‌گران عمده زمان که در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفتند مبنا و مرجع برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران قرار گیرند.
۲. از آن‌جا که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت زمان برای مدیران مدارس راهنمایی، برنامه‌ریزی نامؤثر و گزارش‌ها است بهتر است نظام آموزش و پرورش به منظور بهینه‌سازی مهارت‌های مدیران در این ابعاد تلاش گسترده‌تری انجام دهد.
۳. نظام آموزش و پرورش علی‌الخصوص معاونت آموزشی عمومی به ایجاد چهارچوب‌ها و الگوهای مدیریت زمان که به صورت عملی و عینی مدیریت بر وقت را مورد تأکید قرار دهند بپردازد و با

18. Mott, Dennis L. (1980) "Office Skills: Time Management Skills For Future Office Workers", *Business Education Forum*, Vol. 34, No. 4, pp. 11-12.
19. Huffstutters, Sandra (1981) "Management Time And Street", *Eric Clearing House on Educational Management*, Eugene, Oreg. (Sjj69850).
20. Rogers, J (1987) "Managing Your Time", In Stewart, D. M. (Ed), *Handbook Of Management Skills*. USA: Gulf.
21. Oshaglemi, Titus (1988) *Leadership And Management In Universities*, Berlin: Degruyter, Isbn 0-89925 --pp. 426-8.
22. Cooper, Larry W. (1988) "Stress Coping Preferences of Principals", *Assp Bulletin*, Vol.27, No.509, pp.85-87.
23. Macan, Therese – Hoff And Others (1990) "College Students" Time Management: Correlations With Academic Performance And Stress", *Journal Of Education Psychology*, Vol. 82, No. 4, pp. 760-68
24. Keith, Sherry, Robert, Henriques Girling (1991) "Education, Management And Participation", *Allyn And Bacon*.
25. Ziegler, Ed (1993) "By Leaps & Bounds: How To Stop Wasting Time, Set Your Prorities, And Soar To Success In The Publications Office", *Currents*, Vol. 19, No. 3, pp. 38-44.
26. Trueman, Mark, James, Hartly (1996) "A Comparison Between The Time – Management Skills And Academic Performance Of Mature And Traditional – Entry University Students", *Higher – Education*, Vol. 32, No. 2, pp. 199-215.
27. Koch, Richard. (2001) "Time Management And Pareto Low" *Family Practice Management* Oct 2001. Vol.10, No.11, Pp.35-41.
28. Patterson, Aimee; Woody, Condal; Cook, Marian. (2001) "A Time Management Skills" *Eric No Ed* 448346.
29. Coffman, Elesha (2002) "Making The Grade". *Campus Life*, Vol 59, Issue 8. pp.36-42.
۵. ابراهیمی، علی (۱۳۷۳) برنامه‌ریزی وقت، نشر فاران، تبریز، ص ۱۵-۱۸.
۶. ذوالفقاری، غلامحسین، رهنمون، تهران، نشر اوسان، ص ۱۰۱-۱۰۵.
۷. چونگ، کیم وو، (۱۳۷۵) سنگفرش هر خیابان از طلاست، ترجمه محمد سوری، تهران، نشر مترجم، ص ۸۴-۸۵.
۸. سروش، عبدالحمید (۱۳۷۲)، مدیریت زمان، تهران، نشر بزرگمهر، ص ۱۳-۱۴.
۹. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۵) مدیریت زمان، تهران، نشر بصیر، ص ۳-۶.
۱۰. سجادی، سیدجعفر (۱۳۶۲) فرهنگ علوم عقلی، تهران: نشر حکمت، ص ۲۷۷.
11. Geering, Adrian D. (1980) "A Manual On Time Management For School Principals", *Educational Management* (Eao 13452).
12. Griggs, Keith, Samuel Morgan (1988) "What Are The Asministrative Tasks And Priorities For Continuing Education Administrators:", *Journal Of Continuing Higher Education*, Vol.36, No. 2, pp. 6-10.
13. Halverson, Don E. (1978) "Time Management. Revised", *San Mateo County Board Of Education*, Redwood City, Calif. (Ciq 66980).
14. Farner Jack D. (1994) *Successful Time Management*. New York. USA.
15. Robbins, Stephen (1992) *Organizational Behavior*, Englewood Gilffs N. J. P Prentice – Hall, p. 515.
16. Hoffman, Andrew (2000) "Technology Built For Teachers" *The Journal*, Oct 2000, Vol.28 Issue 3, pp.56-59.
17. Izawa, Chizuko (2002) "Total Time And Efficient Time Managemant. In Search Of Optimal Learning And Retention Via ..." *American Journal Of Psychology*, Vol. 113 Issue 2, pp.221-224.