

## بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران مدارس با مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان

محسن اصغری<sup>۱</sup>، علی یزدخواستی<sup>۲</sup> و احمد مدنی<sup>۳</sup>

Received: 04/11/2017  
Accepted: 27/04/2018

صفحات: ۱-۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۱۳  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۰۷

### چکیده

پژوهش حاضر از نوع تحقیق، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران مرد و زن مقطع ابتدایی، متوسطه اول و دوم مدارس دولتی شهرستان آمل بوده که نمونه‌ای به حجم ۱۳۲ نفر از مدیران مدارس به صورت تصادفی انتخاب شد. فرضیه‌های این تحقیق از طریق آزمون‌های t تک نمونه‌ای، t مستقل، تحلیل واریانس، آزمون همبستگی اسپیرمن تجزیه و تحلیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه‌ی مهارت سازمانی مدیریت زمان با ضریب پایایی (۰/۸۳) و پرسشنامه‌ی استاندارد سبک رهبری LBDQ با ضریب پایایی (۰/۷۶) بوده است. برای تعیین روایی نیز از روش برر سی محتوایی و صوری استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد بین سبک رهبری و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس ارتباط معناداری وجود دارد که میانگین مهارت سازمانی مدیریت زمان در سبک آمرانه نسبت به سایر سبک‌ها بیشتر بوده است. رابطه بین سبک رهبری آزادمنشانه و مهارت سازمانی مدیریت زمان منفی و بین سبک رهبری آمرانه و مهارت سازمانی مدیریت زمان مثبت و معنادار بوده است و همچنین وضعیت مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس آمل در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

کلید واژگان: رهبری، سبک رهبری، مهارت مدیریت زمان، مهارت سازمانی مدیریت زمان.

۱. دانشجوی آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

۲. دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

نویسنده مسئول: yazdkhasty@kashanu.ac.ir

۳. استادیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران.

## مقدمه

یکی از پیش‌بایست‌های مدیریت کارآمد سازمان‌های آموزشی، تخصص مدیر در تخصیص بهینه منابع سازمانی (منابع سرمایه‌ای، انسانی، اطلاعاتی و زمانی) است. در میان این منابع زمان، به‌عنوان منبعی نامرئی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به اعتقاد متخصصان زمان باارزش‌ترین منبع انسانی است که بهره‌برداری از سایر منابع مقید به وجود آن است (Khaki, 2013). در عمل، مدیریت زمان موجب کنترل وقفه‌ها، شناسایی اتلاف‌های زمانی، شناخت و تنظیم محدودیت‌ها و درنهایت، به حداکثر رساندن بازدهی می‌شود (Utama, 2009) و لذا از جهات مختلفی اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت زمان به معنای خود‌مدیریتی، چیزی جدا و منفک از واژه مدیریت به مفهوم عام نیست و هدف آن جلوگیری از اتلاف وقت، نظم و نسق دادن به فرآیند انجام کارها است. در این نوع از مدیریت بر اجتناب از کارهای غیرضروری، افزایش کارایی، سازمان‌دهی و تفویض اختیار تأکید می‌شود (Orgenstern, 2000). به بیانی دیگر مدیریت زمان به معنای تشخیص نیازها و خواسته‌ها، طبقه‌بندی آن‌ها بر اساس اولویت و اختصاص زمان و منابع موردنیاز به آن‌ها است (Bridwell, 1986). جوهر مدیریت زمان نیل به مطلوب‌ترین و بیشترین نتایج به‌واسطه صرف بهترین و مناسب‌ترین زمان‌ها برای پرداختن به مهم‌ترین کارها است (Kamron, 2002). مدیریت زمان در رهبری اثربخش سازمان‌های آموزشی، ازجمله مدارس نقشی حیاتی دارد. مدیریت مدرسه فعالیتی پیچیده و مستلزم مواجهه با مسائل و مشکلات متنوعی است. مدیر آموزشگاه وظیفه سرپرستی و هدایت مجموعه معلمان و کارکنان آموزشی و اداری مدرسه را بر عهده دارد که باید آن‌ها را برای رسیدن به اهداف عالی آموزش و پرورش در مسیر مناسب رهبری و هدایت نماید. مدیریت درست زمان امکان خلق فرصت از کم‌ترین زمان‌ها و لذا امکان موفقیت و پیشرفت بیشتر را فراهم می‌نماید (Ahmadi, 2007).

## بیان مسئله

درحالی‌که فناوری، وجوه بسیاری از مشاغل را آسان‌تر کرده، اما بر اضطراب موجود در سیستم اداری از طریق بار سنگین اطلاعات، فشار سنگین برای بهره‌وری و احساس ترس از بی‌ثباتی در محیط کار افزوده است و به این دلیل هرگز به نظر نمی‌رسد که در نقش‌های مدیریت و سرپرستی، زمان کافی وجود داشته باشد، بنابراین هدف مدیریت زمان پیدا کردن زمان بیشتر نیست، هدف تنظیم کردن میزان منطقی زمان برای صرف کردن در نقش‌های مختلف است. به باور (Lucas, 2008) هدف از مدیریت زمان را اختصاص دادن زمان بیشتر، به تفکر در مورد وظایف است، نه انجام وظایف بیشتر در زمان کمتر. (Mackenzie, 2005) معتقد است که زمان تنها منبعی است که باید در قبال آنچه به دست آورده می‌شود، با یک نرخ ثابت صرف شود.

(Mackenzie, 2004) میزان توانایی مدیران در مدیریت زمان را عامل اصلی موفقیت در انجام وظایف می‌داند که این عامل بستگی به نحوه کنترل، استفاده از زمان موجود و برنامه‌ریزی وظایف با هدف جلوگیری از اتلاف وقت بیهوده توسط مدیران و کارکنان می‌داند. با توجه به نقش کلیدی که مدیران در موفقیت و کارا بودن یک سازمان دارند و همچنین به علت نقش مهمی که آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت هر کشور دارد، بنابراین توجه به این موضوع بسیار حائز اهمیت است. با توجه به اینکه رکن اصلی رشد و توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای نیروی انسانی ماهر و متخصص آن جامعه است. در عرصه تعلیم و تربیت نیز رکن اصلی آموزش و پرورش منابع انسانی آن می‌باشند رهبری مطلوب می‌تواند باعث رضایت نسبی دبیر شده و در نتیجه کارایی و تعامل با دانش‌آموزان افزایش پیدا کند از طرف دیگر از آنجاکه تعلیم و تربیت در پرورش نسل آینده نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند حساسیت بحث رهبری در آموزش و پرورش و مدارس در سطوح مختلف و از جمله رهبری مدرسه بیشتر خود را نشان می‌دهد. یکی از وظایف مهم هر رهبر، تصمیم‌گیری و نوع تصمیم‌گیری او است که زمان در دسترس نقش مهمی در تصمیم‌های رهبر ایفا می‌کند. در واقع نوع تصمیم‌گیری رهبر است که سبک رهبری او را می‌تواند شکل دهد. مدیری که نقش رهبری یک مدرسه را بر عهده دارد، در صورتی که نتواند به‌درستی زمان خود را مدیریت کند و کارها را به دقیقه ۹۰ برساند، به‌ناچار تصمیماتی عجولانه و به‌دوراز مشورت خواهد گرفت، چراکه وقت کافی برای گرفتن مشورت از کادر خود را نخواهد داشت و همین امر ممکن است مدیر را به سمت رهبری خودکامه بکشاند، مخصوصاً در مدارس نظیر مدارس شهرستان آمل که اکثراً پرجمعیت بوده و همچنین به علت حجم بالای بخشنامه‌های مختلف آموزشی و تربیتی و تعداد کم کادر اداری و مدیریتی تناسب جمعیت مدارس و همچنین فرصت اندک پاسخگویی به این بخشنامه‌ها که بعضاً عدم پاسخگویی و اجرای به‌موقع آن‌ها ممکن است عواقبی را متوجه مدیریت و مدرسه نماید می‌تواند به علت عدم مدیریت زمان و سبک رهبری نامناسب مدیریت باعث ایجاد تنش و از دست رفتن تمرکز و ایجاد مشکلاتی حتی برای کادر آموزشی گردد. مهم‌ترین کار برای یک مدیر در یک سازمان رسیدن به اهداف آن سازمان با کمترین ضایعات با 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 هست. در عدم دستیابی به این اهداف در سازمان‌های اقتصادی و تولیدی ضررهای مالی و مادی پیش‌بینی می‌شود که قابل‌برگشت است؛ ولی آیا بعد از اجرای یک برنامه آموزشی نامناسب و یا مدیریت غیر اثربخش یک مرکز آموزشی، می‌توان زمان و عمر طی شده افراد را دوباره برگرداند؟ (De. Wall, 2007). لذا با توجه به مهم بودن این امر و فواید سازمانی مهارت‌های مدیریت زمان و این‌که هر مدیری چه مدیران مدارس و چه مدیران ادارات در کنار ایفای نقش مدیر، می‌بایست دارای توانایی رهبری مناسبی باشند و عامل زمان نیز

می‌تواند در تعیین سبک رهبری نقش داشته باشد و همچنین از آنجایی که این موضوع تاکنون در آموزش و پرورش مورد بررسی قرار نگرفته است، در این پژوهش سعی شده ضمن سنجش سبک رهبری مدیران و مهارت سازمانی مدیریت زمان آنان، بتوان رابطه این دو مفهوم را مورد بررسی قرارداد. تا همه مدیران چه آموزشی و چه اجرایی بتوانند از نتایج آن بهره بگیرند.

#### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در آموزش و پرورش، زمان منبع محدود و کمیابی است که به ندرت برای استفاده بهینه از آن برنامه‌ریزی می‌شود و اغلب برای انجام دادن وظایف ناکافی است. در حالی که استفاده از وقت، تمام فعالیت‌های مدرسه را در برمی‌گیرد و مدیران طرحی برای استفاده مؤثر از وقتشان به صورت مؤثر را پیش‌بینی نمی‌نمایند معلم برای کار تدریس، محصل برای انجام دادن تکالیف و خانواده برای کمک به دانش آموزان با عامل زمان سروکار دارند (Razavi quoted Mansoori, 2009). با استنتاج از مطالعات و تحقیقات متخصصان مدیریت زمان می‌توان مهارت مدیریت زمان را به دو مقوله کلی مهارت فردی مدیریت زمان و مهارت سازمانی مدیریت زمان تفکیک کرد. مهارت فردی مدیریت زمان شامل برخی از الگوهای عمومی رفتار است که اغلب افراد عادی در زندگی شخصی و خانوادگی خود در استفاده از وقت و مدیریت آن، به کار می‌برند. مهارت سازمانی مدیریت زمان فقط اختصاص به افرادی دارد که مدیریت یک سازمان را به عهده‌دارند و منظور آن دسته از مهارت‌هایی است که یک مدیر در استفاده مطلوب از وقت و جهت تحقق اهداف در سازمان و در رابطه با انجام وظایف حرف‌های خویش اعمال می‌نماید. همچنین محیطی که این نوع مهارت در آن به کاررفته می‌شود، محیط سازمانی و اداری مدیر است. (Frost, 1992 & Mackenzie, 1978) مهارت سازمانی مدیریت زمان شامل شش مؤلفه می‌باشد که شامل: هدف‌گذاری، اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات می‌باشد. (Allen Licken, 1994) مدیران آموزشی وظایف خطیری در سطوح آموزشی، اجتماعی بر عهده‌دارند و انجام این وظایف خطیر از طریق ایفای دو نقش بروز می‌کند: نقش اداری-سرپرستی و دیگری نقش رهبری است. (Yarmohammadian & Bahrami, 2007) (Drucker quotes Husseini, 2002) خاطر نشان می‌کند که مدیران همان رهبران سازمان‌ها هستند که اصلی‌ترین و نادرترین منابع هر مؤسسه‌ای به شمار می‌روند. طبق تعریف لینکن استونر از رهبری، رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف هدایت و خصوصاً اعمال نفوذ بر افراد و فعالیت‌های آن‌ها سبک‌ها و رویه‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند (Yarmohammadian & Bahrami, 2007). سبک رهبری ترکیبی است از خصایص مهارت‌ها و رفتارهای رهبران که به‌عنوان مداخله و پی‌گیری از آن استفاده می‌کنند. فیدلر سبک‌های رهبری را بر اساس

تصمیم‌گیری گروهی و یا تصمیم‌گیری فردی به سه گروه. دموکراتیک، آمرانه و بی‌بندوبار تقسیم‌بندی می‌کند (Fidler & Schemerz, 2002). تقسیم‌بندی پرکاربرد و مشابه دیگری که بعداً بر اساس وظیفه مداری و انسان‌گرایی به وجود آمد رهبری را به سه دسته رهبری آزادمنشانه، تلفیقی و آمرانه دسته‌بندی کرد (Moghimi, 2009). مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. (Falk, 2003) یک سبک رهبری خاص را برای برآورده کردن موارد موردنیاز در یک تعامل رهبری کافی نمی‌داند. الگوی رفتاری مناسب در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد و مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (Sayed Abbas Zadeh, 2008). (Hersey, 2007) سبک رهبری را الگوی رفتاری فرد تعریف می‌کند که به هنگام نفوذ در فعالیت‌های دیگران، بر اساس برداشت دیگران از رفتار او به تعبیری بیانگر چگونگی تعامل رهبران با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد. سبک رهبری به‌عنوان راهی گسترده و نهادین معنی می‌شود که یک رهبر در موقعیت‌ها و مناسبت‌های گوناگون به دیگران واکنش نشان می‌دهد (Cornelius, 2006). رهبری به‌عنوان توانایی نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی مطرح می‌شود. در این راستا فرد رهبر می‌تواند از دو سبک اصلی رفتاری، گرایش به وظیفه (وظیفه مدار) و گرایش به روابط متقابل میان افراد (رابطه مدار) مدد گیرد. فیدلر پیشنهاد می‌کند که از لحاظ کارایی، سبک رهبر باید با مقتضیات موقعیتی انطباق یابد. وی عنصر اساسی رهبری را اعمال نفوذ می‌داند. بدین معنا که، رهبری رابطه‌ای است که در آن شخص می‌کوشد تا به‌منظور انجام وظیفه مشترک بر دیگران اعمال نفوذ کند. نکته مهم این است که رهبری کارآمد منوط به این است که فرد شایسته در زمان مقتضی و در مکان مناسب قرار بگیرد (Mitchell, 1998).

### فرضیات تحقیق

**فرضیه کلی:** بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس شهرستان آمل رابطه وجود دارد.

### فرضیه‌های جزئی:

۱. بین مؤلفه‌های سبک رهبری با مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه وجود دارد.
۲. وضعیت سطح مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس مطلوب است.
۳. بین سبک رهبری مدیران مدارس برحسب ویژگی‌های جمعیت شناختی (جنسیت و

سابقه مدیریت) تفاوت وجود دارد.

### روش تحقیق

هدف این تحقیق بررسی رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و سبک رهبری مدیران مقطع ابتدایی و متوسطه اول و دوم مدارس دولتی شهرستان آمل بوده است. نوع تحقیق، توصیفی همبستگی بود. جامعه‌ی پژوهش عبارت است از مدیران مدارس شهری مقطع ابتدایی، متوسطه اول و دوم آموزش و پرورش شهرستان آمل که بر اساس آمار برابر با ۱۷۶ نفر بوده‌اند. حجم نمونه تحقیق برابر با ۱۳۲ نفر محاسبه گردید که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند به این معنا که بخشی از مدیران از مقطع ابتدایی و تعدادی نیز از مقطع متوسطه اول و دوم به تصادف انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از دو پرسشنامه استفاده شد که عبارت‌اند از:

۱. پرسشنامه تعیین سبک رهبری: در این پژوهش جهت تعیین سبک رهبری از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری LBDQ ساخته با ۳۵ گویه در دو بعد رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری در قالب چهار مؤلفه (رهبری آزادمنشانه، رهبری آمرانه، رهبری تلفیقی و رهبری بی‌بندبار) و در طیف پنج درجه‌ای لیکرت (هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، غالباً و همیشه) استفاده شده است. این پرسشنامه توسط (Burden & Metzcas, 1969) ساخته شده است. پرسشنامه خودارزیابی سبک رهبری (Burden & Metzcas, 1969) در بعضی از متون تحت عنوان پرسشنامه سبک رهبری سالزمن شناخته و نامبرده می‌شود.

۲. پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان: پرسشنامه محقق ساخته مهارت سازمانی مدیریت زمان با ۴۰ گویه در قالب شش مؤلفه (هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی عملیات، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات، مدیریت جلسات) بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (بسیار موافقم تا بسیار مخالفم) است. برای اندازه‌گیری مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس از یک پرسشنامه محقق ساخته ۴۰ سؤالی استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه طوری طراحی شده‌اند که نمره بالا در هر آیتم به معنای مهارت بالا و نمره پایین به معنای مهارت کم باشد.

در این پژوهش برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. لذا مقیاس مورد نظر بر روی ۳۰ نفر از مدیران مدارس اداره آموزش و پرورش آمل که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، اجرا و سپس ضریب پایایی پرسشنامه‌ها محاسبه شد؛ که نتایج آن نشان داد که پایایی پرسشنامه سبک رهبری با ۳۵ گویه برابر با ۰/۷۶ و پایایی پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان با ۴۰

گویه برابر با ۰/۸۳ می‌باشد. برای تعیین روایی نیز از روش بررسی روایی محتوا و صوری استفاده شده است. روایی پرسشنامه سبک رهبری در پژوهش (Saatchi, 2010) با توجه به نظریه‌های موجود در متون مدیریتی و همچنین نظریات استادان متخصص حوزه مدیریت مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. در پژوهش حاضر نیز برای حصول اطمینان از روایی محتوا و صوری، پرسشنامه‌های سبک رهبری و مهارت سازمانی مدیریت زمان، از نظرات صاحب‌نظران، اساتید و اعضای هیأت علمی استفاده گردید و پس از بازنگری مجدد توسط آن‌ها، اصلاحات لازم بر روی دو پرسشنامه انجام شد و در نهایت پرسشنامه نهایی تدوین گردید.

### یافته‌های تحقیق

به‌منظور بررسی وضعیت فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های ضریب همبستگی اسپیرمن،  $t$  تک نمونه‌ای،  $t$  مستقل، تحلیل واریانس برای بررسی فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی پژوهش استفاده شده است.

**فرضیه کلی تحقیق: بین سبک‌های رهبری و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس شهرستان آمل رابطه وجود دارد.**

برای آزمون فرضیه فوق از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است؛ که نتایج آن در جدول ذیل آمده است.

جدول ۱. بررسی رابطه بین سبک رهبری و مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس

مهارت سازمانی مدیریت زمان		انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخص آماری
P	F				سبک‌های رهبری
۰/۰۰۰۱	۷	۱۴/۸۷	۱۴۶/۷	۴۱	تلفیقی
		۱۰/۰۲	۱۳۵/۸۸	۳۶	آزادمنشانه
		۱۲/۵۲	۱۴۸/۱۰	۴۰	آمرانه
		۱۵/۰۹	۱۳۹/۸	۱۵	بی‌بندبار

جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین مدیریت زمان سبک رهبری آمرانه نسبت به سایر سبک‌ها به میزان ۱۴۸/۱۰ بیشتر بوده و همچنین آزمون F نشان می‌دهد که بین سبک رهبری و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس رابطه وجود دارد، به‌منظور بررسی بیشتر از آزمون تعقیبی LSD استفاده شد که نتایج آن در جدول ذیل آمده است.

جدول ۲. آزمون تعقیبی LSD - بررسی رابطه بین سبک رهبری و مهارت سازمانی مدیریت زمان

P	Std. Error	اختلاف میانگین	سبک رهبری	
			آزادمنشانه	تلفیقی
۰/۰۰۰۱	۲/۹۷	۱۰/۸۱	آزادمنشانه	تلفیقی
۰/۰۰۰۱	۲/۹۹	-۱۲/۲۱	آمرانه	آزادمنشانه
۰/۰۳	۳/۹۴	۸/۳	بی‌بندبار	آمرانه

در جدول ۲ آزمون تعقیبی LSD نشان می‌دهد که میانگین مدیریت زمان مدیرانی با سبک رهبری تلفیقی بیشتر از آزادمنشانه، میانگین مدیریت زمان مدیران با سبک رهبری آزادمنشانه کمتر از آمرانه و میانگین مدیریت زمان مدیران با سبک رهبری آمرانه بیشتر از بی‌بندبار است. فرضیه اول: بین مؤلفه‌های سبک رهبری با مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه ابتدا از آزمون t مستقل استفاده شد تا معنادار بودن تفاوت میانگین مؤلفه‌های مهارت سازمانی مدیریت زمان با سبک‌های رهبری بررسی شود و سپس با گرفتن همبستگی یک‌سویه رابطه بین دو متغیر موردبررسی قرار گرفت که نتایج زیر به دست آمد.



جدول ۳. مقایسه میانگین مهارت سازمانی با سبک‌های رهبری

متغیر	سبک تلفیقی	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	P
مهارت	غیر تلفیقی	۹۱	۱۴۱/۹	۱۳/۲۲	-۱/۸۵	۰/۰۶۵
	تلفیقی	۴۱	۱۴۶/۷	۱۴/۸۷		
سازمانی	غیر آزادمنشانه	۹۶	۱۴۶/۲	۱۴/۱۱	۴/۰۱	۰/۰۰۰۱
	آزادمنشانه	۳۶	۱۳۵/۸۸	۱۰/۰۲		
مدیریت زمان	غیر آمرانه	۹۲	۱۴۱/۳۴	۱۴/۰۰۵	-۲/۶۲	۰/۰۱
	آمرانه	۴۰	۱۴۸/۱	۱۲/۵۲		
	غیر بی بندبار	۱۱۷	۱۴۳/۸۵	۱۳/۷۱	۱/۰۶	۰/۲۸
	بی بندبار	۱۵	۱۳۹/۸	۱۵/۰۹		

جدول ۳ نشان می‌دهد که تنها بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و سبک رهبری آزادمنشانه و آمرانه در سطح ۹۵ درصد تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۴. بررسی همبستگی بین سبک رهبری و مهارت سازمانی مدیریت زمان

متغیر	شاخص	مهارت سازمانی مدیریت زمان
آزادمنشانه	همبستگی	-۰/۳۲
	P	۰/۰۰۰۱
آمرانه	همبستگی	۰/۲۴
	P	۰/۰۰۳

جدول ۴ نشان می‌دهد که همبستگی بین سبک رهبری آزادمنشانه با مهارت سازمانی مدیریت زمان در سطح اطمینان ۹۹ درصد منفی و معنادار است و همچنین همبستگی بین سبک رهبری آمرانه با مهارت سازمانی مدیریت زمان مثبت و معنادار است.

**فرضیه دوم تحقیق: وضعیت سطح مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس مطلوب است.**

برای آزمون فرضیه فوق از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. برای اندازه‌گیری مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان از یک پرسشنامه محقق ساخته ۴۰ سؤالی استفاده شده است. با توجه به اینکه مدیران مدارس در طول سال تحصیلی با برخی از کارهای الزام‌آور که از سوی اداره شهرستان و استان به صورت بخشنامه ابلاغ می‌شود، سروکار دارند و همین‌طور از طرفی مدیر یک مدرسه در محیط کار خود با افراد زیادی ارتباط دارد، ممکن است از حداقل مهارت‌های سازمانی مدیریت

زمان برخوردار باشند. بر این اساس برای آنکه آزمون  $t$  قادر باشد به‌درستی و با دقت بیشتری مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران را بسنجند نمره معیار هر آیت‌م که بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت ۳ بوده است،  $3/5$  در نظر گرفته شد و نمره ملاک کلی پرسشنامه ۱۴۰ در نظر گرفته شده است. نتایج تحلیل آزمون  $t$  تک نمونه‌ای در جدول (۴-۹) آمده است.

جدول ۵. مقایسه مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس با نمره ملاک

متغیر	نمره ملاک	میانگین	انحراف استاندارد	تفاوت میانگین	t	P
نمره کلی مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان	۱۴۰	۱۴۳/۳۹	۱۳/۸۸	۳/۳۹	۲/۸	۰/۰۰۶

با توجه به اطلاعات جدول ۵ میانگین نمره کل مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس به میزان  $143/39$ ، تفاوت معناداری از نمره ملاک (۱۴۰) دارد؛ و فرض محقق مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه مهارت‌های مدیریت زمان در ۶ مؤلفه هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی عملیات، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات تقسیم‌بندی شده‌اند. با توجه به تفاوت در تعداد آیت‌های هر یک از مؤلفه‌ها، نمره ملاک هر مؤلفه با سایر مؤلفه‌ها تفاوت دارد.

جدول ۶. مقایسه مؤلفه‌های مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس با نمره ملاک

متغیر	نمره ملاک	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف استاندارد	t	P
هدف‌گذاری	۱۷/۵	۱۸/۶۵	۱/۱۵	۲/۵۹	۵/۱۲	۰/۰۰۰۱
اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها	۲۴/۵	۲۴/۰۹	-۰/۴	۳/۳۸	-۱/۳۸	۰/۱۶
برنامه‌ریزی عملیات	۳۱/۵	۳۴/۷۸	۳/۲۸	۳/۲۹	۱۱/۴۸	۰/۰۰۰۱
تفویض اختیار	۲۱	۲۳/۱۸	۲/۱۸	۲/۸۶	۸/۷۷	۰/۰۰۰۱
مدیریت ارتباطات	۳۱/۵	۲۹/۸۸	-۱/۶۱	۴/۲۱	-۱/۶۴	۰/۰۰۰۱
مدیریت جلسات	۱۴	۱۲/۷۸	-۱/۲۱	۲/۸۱	-۴/۹۷	۰/۰۰۰۱

جدول ۶ نشان می‌دهد میانگین مؤلفه‌ی هدف‌گذاری به میزان  $18/65$  بالاتر از نمره ملاک به میزان  $17/5$ ، میانگین اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها به میزان  $24/09$  پایین‌تر از نمره ملاک به

میزان ۲۴/۵، میانگین مؤلفه‌ی برنامه‌ریزی عملیات به میزان ۳۴/۷۸ بالاتر از نمره ملاک به میزان ۳۱/۵، میانگین مؤلفه‌ی تفویض اختیار به میزان ۲۳/۱۸ بالاتر از نمره ملاک به میزان ۲۱، میانگین مؤلفه‌ی مدیریت ارتباطات به میزان ۲۹/۸۸ بالاتر از نمره ملاک به میزان ۳۱/۵، میانگین مؤلفه‌ی مدیریت جلسات به میزان ۱۲/۷۸ پایین‌تر از نمره ملاک به میزان ۱۴ بوده است؛ و همچنین آزمون t نشان می‌دهد میانگین هریک از مؤلفه‌های مهارت سازمانی مدیریت زمان به جزء اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده و فرض محقق مورد تأیید است. فرضیه سوم: بین سبک رهبری مدیران مدارس برحسب ویژگی‌های جمعیت شناختی (جنسیت و سابقه مدیریت) تفاوت وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه از دو آزمون t مستقل، تحلیل واریانس استفاده شد که نتایج آزمون هریک از متغیرهای جمعیت شناختی در ادامه آمده است. الف) بین سبک رهبری مدیران مدارس برحسب جنسیت تفاوت وجود دارد.

جدول ۷. بررسی تفاوت بین سبک رهبری مدیران برحسب جنسیت

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	t	P
سبک رهبری	مرد	۷۶	۲/۱۴	-۰/۹۹	۰/۳۲
	زن	۵۶	۲/۳۲		

در جدول ۷ آزمون t نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین سبک رهبری مدیران مدارس برحسب جنسیت تفاوت معنادار وجود ندارد. ب) بین سبک رهبری مدیران مدارس برحسب سابقه مدیریت تفاوت وجود دارد.

جدول ۸. بررسی تفاوت بین سبک رهبری مدیران برحسب سابقه مدیریت

متغیر	سابقه مدیریت	تعداد	میانگین	F	P
سبک رهبری	زیر ۱۰ سال	۵۴	۲/۱۶	۲/۳	۰/۱
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۴۷	۲/۰۶		
	بالای ۲۰ سال	۳۱	۲/۵۴		

در جدول ۸ آزمون F نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین سبک رهبری مدیران مدارس برحسب سابقه مدیریت تفاوت معنادار وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مهارت سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران مدارس آمل بود. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد بین سبک رهبری و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدارس ارتباط معناداری وجود دارد. بدین‌صورت که میانگین مهارت سازمانی مدیریت زمان سبک آمرانه نسبت به سایر سبک‌ها بیشتر بوده است و همچنین میانگین مدیریت زمان مدیرانی با سبک رهبری تلفیقی بیشتر از آزادمنشانه، میانگین مدیریت زمان مدیران با سبک رهبری آزادمنشانه کمتر از آمرانه و میانگین مدیریت زمان مدیران با سبک رهبری آمرانه بیشتر از بی‌بندبار می‌باشد. (Mohammad Zadeh, 2012) در تحقیق خود که به‌منظور بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران با انگیزش و رضایت شغلی دبیران در مدارس انجام داد، به این نتیجه دست‌یافت که بین متغیرهای سبک رهبری آمرانه با انگیزش شغلی و ابعاد آن رابطه منفی و معناداری وجود دارد. (Rajaei Pour et al, 2008) نیز در پژوهش خود که به‌منظور بررسی رابطه مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت زمان و عملکرد مدیران مدارس در ابعاد اداری و نظارت و راهنمایی همبستگی مثبت و معنادار دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد مدیرانی که دارای سبک رهبری آمرانه می‌باشند، از آنجایی که به انجام وظیفه و کار اهمیت بیشتری می‌دهند، سعی دارند تا با مدیریت نمودن زمان و نظارت بر امور به‌منظور انجام به‌موقع آن‌ها، وظایف و امور موردنظر را به‌موقع به انجام رسانند. در بین آن‌ها کنترل زمانی انجام تمامی امور را خود در اختیار می‌گیرند که ممکن است از لحاظ روانی، فشار زیاد کار و تأکید فراوان به انجام وظایف بر روی کارکنان تأثیر منفی گذارد که نتایج تحقیق (Mohammad Zadeh, 2012) گویای این امر است. درواقع می‌توان این‌طور بیان کرد که مدیرانی که سبک رهبری آمرانه دارند، به دلیل توجه زیاد به کار و وظایف، مدیران اجرایی هستند که توجه کمتری به رابطه خود با زیردستان دارند.

طبق فرض اول، بین مؤلفه‌های سبک رهبری با مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه معنادار وجود دارد؛ بدین‌صورت که تنها سبک‌های رهبری آزادمنشانه و آمرانه با مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه‌ای معنادار دارند، طوری که هرچه سبک رهبری مدیر مدرسه آزادمنشانه‌تر باشد، مهارت سازمانی مدیریت زمان او کمتر خواهد شد و هرچه سبک رهبری مدیریت مدرسه آمرانه‌تر باشد، مهارت مدیریت زمان او نیز بهتر و بیشتر خواهد بود.

(Salek & Atashpour, 2006) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری رابطه گرا و سبک‌های تفکر برون‌گرا و آزاداندیش و بین سبک رهبری وظیفه‌گرا و سبک‌های تفکر اجرایی، جزئی‌نگر و ناسالار رابطه همبستگی معنادار وجود دارد. در تبیین این نتیجه می‌توان بیان کرد که در سبک رهبری آزادمنشانه توجه به رابطه نسبت به وظیفه بالاتر است و در واقع مدیریت برای رابطه خود با کارکنان اهمیت بیشتری نسبت به انجام وظیفه و کار قائل است که این می‌تواند یکی از دلایل مهم رابطه منفی بین سبک رهبری آزادمنشانه و مهارت سازمانی مدیریت زمان باشد. مدیر حاضر نیست در برابر وظیفه‌ای که زیردستان می‌بایست به‌درستی و در موعد مقرر انجام دهند عکس‌العمل مناسبی نشان دهد و در واقع هراس دارد که با نشان دادن عکس‌العمل مناسب رابطه او با زیردستان خدشه‌دار گردد؛ اما در برخی از مدیران نتیجه معکوس است، مدیرانی که توجه بیشتری به وظیفه می‌دهند، از آنجایی که اکثر کارها را خود انجام می‌دهند و در اکثر مواقع به‌صورت انفرادی تصمیم می‌گیرند و توجه کمتری به رابطه خود با زیردستان دارند. به‌نوعی مدیران مدارس، دارای پست اجرایی بوده که همین عامل سبب می‌شود از مهارت سازمانی مدیریت زمان بالایی برخوردار باشند. در این حالت بخشنامه‌ها به‌موقع اجرا می‌گردند و پاسخگویی به آن‌ها نیز مناسب است، اما ممکن است کادر اداری و معلمان رضایت کافی از کار در مدرسه نداشته باشند که این خود می‌تواند سبب کیفیت پایین آموزش گردد، و مدرسه را به سمتی سوق دهد که فقط پاسخگوی بخشنامه‌هایی باشند که بعضاً درک درستی از فضای مدرسه ندارند.

طبق آزمون فرض دوم پژوهش، وضعیت سطح مهارت‌های سازمانی مدیریت زمان مدیران مدارس مطلوب است. همچنین از بین مؤلفه‌های مهارت سازمانی مدیریت زمان تنها مؤلفه‌های اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها و مدیریت جلسات پایین‌تر از میانگین (نمره ملاک) بوده‌اند. (Lakin, 2000) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که ضعف در اولویت‌بندی فعالیت‌ها در تمام مدیران مشترک است. (Salek and Atashpour, 2006) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که مدیران مدارس از وقت و زمان خود به نحو مطلوب استفاده نمی‌کنند. در تبیین این نتایج همان‌گونه قبلاً اشاره شد، با توجه به اینکه مدیران مدارس در طول سال تحصیلی با برخی از کارهای الزام‌آوری که از سوی اداره شهرستان و استان به‌صورت بخشنامه ابلاغ می‌شود سروکار دارند که مطابق آن، بخشنامه باید در زمان و تاریخ مشخصی اجرا گردد و همین‌طور از طرفی مدیر یک مدرسه در محیط کار خود با افراد زیادی (کارکنان، دانش‌آموزان، ارباب‌رجوع و ...) ارتباط دارد، از جمله دلایلی است که سبب می‌شود اکثر مدیران مدارس از مهارت سازمانی مدیریت زمان مطلوبی در انجام وظایف خود برخوردار باشند. با توجه به اینکه مدیریت یک مدرسه، از یک‌طرف با تعداد زیادی از افراد (معاونین مدرسه، معلمان، والدین، ارباب‌رجوع و ...) و از طرف

دیگر با کارهای الزام‌آوری که به آن‌ها ابلاغ می‌شود سرکار دارند، می‌بایست در آن واحد هم از مهارت سازمانی مدیریت زمان مطلوبی برخوردار باشند تا کارها به نحو مطلوب و در موعد مقرر انجام دهند و هم از سبک رهبری مطلوبی که بتوان از خدمات کارکنان استفاده نمود بهره بگیرند. این نکته را باید در نظر داشت که هیچ بهترین سبک رهبری وجود ندارد، در واقع بسته به نوع شرایط از سبک‌های مختلفی می‌توان استفاده نمود و در واقع نمی‌توان مطرح کرد که برای مثال بهترین سبک رهبری سبک تلفیقی یا آمرانه و ... است. ممکن است در یک مدرسه در شرایط خاص، برای تسریع در تصمیم‌گیری نیاز باشد مدیر از سبک رهبری آمرانه استفاده کند و یا در مدرسه‌ای دیگر، به علت اینکه اکثر معلمان در سطح علمی بالایی قرار دارند و از طرفی در بین آن‌ها معلمانی وجود داشته باشند که قبلاً مدیر مدرسه بوده‌اند، نیاز باشد مدیریت از سبک رهبری تلفیقی یا آزادمنشانه بهره بگیرد؛ اما آنچه حائز اهمیت است، توجه به این نکته می‌باشد که سبک رهبری بی‌بندبار که در آن توجه به وظیفه و رابطه در پایین‌ترین سطح قرار دارد، برای هیچ مدرسه‌ای مناسب نیست. چراکه در این نوع سبک، عملاً رهبری صورت نمی‌پذیرد و کارها به‌درستی در موعد مقرر انجام نمی‌پذیرند؛ و از طرفی، مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران باید با سبک رهبری مناسب شرایط، همراه باشد تا بتواند نتایج مثبتی را به همراه داشته باشد، چراکه توجه صرف به مدیریت زمان، ممکن است مدیران را به سمت رهبری آمرانه سوق دهد که در آن توجه اندکی به رابطه کارکنان می‌شود. آنچه قابل درک است، توجه به این نکته می‌باشد که در محیط‌های آموزشی مانند مدارس که ممکن است معلمان از نظر علمی هم‌سطح یا بالاتر از مدیریت مدرسه باشند توجه صرف به کار و یا رابطه نتایج مثبتی را به همراه نخواهد داشت.

طبق آزمون فرض سوم پژوهش، بین سبک رهبری مدیران مدارس برحسب ویژگی‌های جمعیتی شناختی (جنسیت و سابقه مدیریت) تفاوت وجود ندارد که نتایج به‌دست‌آمده برحسب سابقه کار با نتایج تحقیق (Salek and Atashpour, 2006) مغایرت دارد. چراکه آن‌ها در تحقیق خود با این نتیجه دست‌یافتند که بین سابقه کار و سبک رهبری رابطه مدار همبستگی معناداری وجود دارد. از لحاظ جنسیت نیز نتایج تحقیق، با نتایج تحقیق (S.Qara'ini & S.Abbas Zadeh, 2007)، (Sobhani & Hemmtian, 2012) مغایرت دارد ولی با نتایج تحقیق (Jafari & Yousef, 2002) همسو می‌باشد که در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری مدیران برحسب جنسیت تفاوت وجود ندارد.

با توجه به فرضیه‌ها و یافته‌ها و با توجه اینکه فعالیت‌های آموزشی نسبت به سایر فعالیت‌ها، شرایط خاصی را می‌طلبد و از آنجایی که در مدارس آنچه مهم است، رسیدن به اهداف و فعالیت‌های آموزشی و تربیتی است لذا می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه و نحوه اجرا و انجام فعالیت‌ها مختلف آموزشی و تربیتی بسیار حائز اهمیت است، لذا

مدیران مدرسه باید این توانایی را داشته باشند تا درعین حال که سعی در مدیریت زمان و وقت خود می‌نمایند، از سبک رهبری مطلوبی بهره گیرند که هم بتوانند به انجام به‌موقع فعالیت‌های مدرسه بپردازند و هم از مشارکت معلمان و کادر اداری استفاده کنند. متأسفانه نتایج تحقیق نشان می‌دهد، مدیرانی که سبک رهبری آزادمنشانه‌تری دارند، در مدیریت زمان خود ضعف دارند و از طرفی در سبک رهبری آزادمنشانه به مشارکت بیشتر معلمان و خودکامگی کمتر مدیریت توجه می‌شود، مدیرانی که خودکامگی کمتری دارند طبیعتاً از مشورت و مشارکت سایر همکاران خود بیشتر استفاده می‌نمایند. از طرفی ضعف در مدیریت زمان منجر به عدم انجام به‌موقع امور و افزایش تنش می‌گردد، که این خود نشان از مهارت اندکی مدیران در رهبری مدرسه است که نمی‌توانند تعادلی را بین رهبری رابطه مدار و وظیفه مدار برقرار نمایند. یکی از دلایل آن می‌تواند عدم آموزش‌های صحیح تکنیک‌های رهبری و مدیریت مدارس و انتخاب‌های نامناسب مدیران از طرف ادارات آموزش و پرورش باشد. که بعضاً حتی مدیرانی انتخاب می‌گردند که کمترین مشروعیت را در نزد کادر آموزشی و اداری آن مدرسه دارند.

### پیشنهادها

با توجه به این نکته که زمان یک منبع گران‌بها است که نمی‌توان آن را جایگزین کرد یا زمان از دست‌رفته را بازگرداند و با توجه به اینکه در مدارس، به آموزش و پرورش نسل آینده پرداخته می‌شود، توجه به مدیریت زمان حائز اهمیت است؛ و از طرفی یکی از دلایل موفقیت در مدیریت هر سازمانی به‌خصوص سازمان‌های آموزشی، بهره گرفتن از سبک رهبری مناسب می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد؛

۱. دوره‌های آموزشی، مدیریت زمان و سبک رهبری برای مدیران برگزار گردد. ۲. نشریه‌ها و مجلات معتبر درباره مهارت‌های ارتباطی در مدارس توزیع گردد. ۳. تلاش برای تجربه مستقیم این فرض که بسیاری از مشکلات در اجرا و انجام امور ناشی از عدم داشتن مهارت مدیریت زمان و بهره گرفتن از سبک رهبری مناسب است. ۴. جهت راه‌اندازی یک شبکه دائم اطلاع‌رسانی (پایگاه اینترنتی) از وضعیت عملکرد سازمانی به منابع داخلی و مراجع تصمیم‌گیرنده به‌ویژه با تأکید بر عوامل تأثیرگذار بر مهارت مدیریت زمان و سبک رهبری مدارس اقدام گردد. ۵. تعیین فرآیندی مناسب جهت انتخاب مدیران مدارس که ترکیبی از انتخاب مدیر مدرسه توسط معلمان همان مدرسه و مصاحبه و بررسی سوابق مدیر انتخاب شده توسط اداره باشد. تا مدیرانی انتخاب گردند که درعین حال مورد پذیرش معلمان و کادر آن مدرسه بوده که این خود نقش مهمی در پیشبرد اهداف دارد و کارآمدی مدیر انتخاب‌شده توسط اداره بررسی و تأیید گردد.

### محدودیت‌ها

- دسترسی محدود به مدیران و ارتباط با آنان به علت مشغله کاری آن‌ها.
- عدم فرهنگ پژوهش و بیگانه انگاشتن به این امر در برخی از مدارس.



## منابع

- Anderson, R., Mehta, R., & Dubinsky, A. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels. An empirical investigation of the usa, finland and poland. *European journal of marketing*, 37, 50.
- Bridgell, B. (1986). The effect of a time management training program upon occupational stress levels and the type of behavioral pattern in college administration. phd dissertation abstract, University of florida.
- Blair, M. (2008). Personal time management for busy manager. Retrieved from [www.see.ed.ac.uk](http://www.see.ed.ac.uk)
- Cornelius, M., Corvington, A. P., & Ruesga, A. (2008, February). Ready to lead? Next generation leaders speak out. Retrieved from [http://meyerfoundation.org/newsroom/meyer\\_publications/ready\\_to\\_lead](http://meyerfoundation.org/newsroom/meyer_publications/ready_to_lead)
- De wall, A. (2007). Is performance management applicable in developing countries. *the journal of emerging markets*, 69-83.
- Falk, I. (2003). The design of effective leadership interventions: A case study of vocational education and training. *The Leadership and Organization Development Journal*, 24(4), 193-203.
- Hematian, F. (2008). An Investigation of Organizational Skills of Time Management and Management Skills of Managers of Different Schools in Yasuj. Master's thesis: Isfahan University.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Dewey, J. (n.d.). *Management of Organizational Behavior: Leading -Human Resources* (8 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hill, M., & McClain, J. (2002). *Managing your management time* (1 ed.). New York: First publish.
- Jafari, S., & Yousef Nejad, F. (2002). Comparison of performance of high school principals in Isfahan city and its relationship with the leadership style of relationship-duty-duty. *Quarterly Journal of Applied Psychology*, 14, 25-38.
- Jay, R. (2007). *Time Management: Principles, Concepts and Techniques* (5 ed.). (M. Ahmadi, Trans.) Tehran: Kuhsar.
- Kelly, W. (2004). As achievement sails the river of time: the role of time use efficiency in grade- point-average. *proquest education journal*, 274, 3-8.
- Khaki, G. (2013). *Time Management*. Tehran: Fujan.
- Kuo, Y.-F. (n.d.). Influences on employee career strategy adoption in the information service industry, superior leadership style or employee achievement motivation. *international journal of management*, 23, 176-186.
- Lucas b. Ojo, d. a. (2008). Effective time management in organization panacea or placebo. *European journal of scientific research*, 24, 127-133.
- Mansoori, A (2009). Investigating the Relationship between Organizational Skills of Time Management and Job Satisfaction among High School Teachers of Marvdasht University in the Year of Academic Year of 2008-2009. Master's

- thesis, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Marvdasht Branch.
- McKenzie, a. (2005). *Escape from Time Trap* (44 ed.). (M. Ismailiya, Trans.) Tehran: Tadbir.
- Moghim, S. (2009). *Organization and Management: A Research Approach*. Tehran: Termeh.
- Mohammad Zadeh, Z. (2006). *The Relationship between Leadership Styles of Managers with Motivation and Job Satisfaction among Schoolgirls in Zarghan Schools*. Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Marvdasht Branch.
- Orgenstern, J. (2000). *Time management from the inside out*. New York: Henry Holt.
- Rajai Pour, S., Yar Mohammadzadeh, P., Zainaldini Meymand, F., & Zeidabadi, A. (2008). *The Relationship Between Time Management and Performance of Kerman High Schools*. *Leadership & Management Quarterly*, 1, 43-60.
- Saatchi, m., Kamkari, K., & Askariyan, M. (2010). *Psychological tests*. Tehran: virayesh.
- Salek, N., & Atashpour, S. (2006). *Investigating the relationship between leadership style (circuit-duty-oriented relationship) and managerial style of thinking*. *Fourth International Management*, (pp. 1-9). Tehran.
- Seyyed Abbas Zadeh, M. (2008). *Self management* (2 ed.). Tehran: Sobhan.
- Taghipour Zahir, A., & Javaherzadeh, N. (2001). *Providing a Model for Optimal Use of Managers in Tehran Secondary Guidance on Time Management*. *Journal of Economics and Management*, 79-51.
- Utama, P. (2009). *Time and stress management at the work place*. Retrieved from [www.pkrs.info.com](http://www.pkrs.info.com)
- Yar Mohammadian, M., & Bahrami, S. (2009). *Management and educational planning*. Tehran: Sabz Ahang.