

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسمه تعالی



مدیریت تحصیلات تکمیلی

تعهد نامه اصالت اثر

اینجانب پروانه عبدالوند متعهد می شوم که مطالب مندرج در این پایان نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این پژوهش از آنها استفاده شده است ، مطابق مقررات ارجاع و در فهرست منابع و ماخذ ذکر گردیده است . این پایان نامه قبلا برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است . در صورت اثبات تخلف ( در هر زمان ) مدرک تحصیلی صادر شده توسط دانشگاه از اعتبار ساقط خواهد شد .

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به دانشگاه تربیت مدرس شهید رجایی می باشد .

نام و نام خانوادگی دانشجو

امضاء

## تقدیم به :

تقدیم به آنان که در رهگذار قافله عمر و زمان هدفی جز خوب بودن و خشنودی

او ندارند و در تلاطم دریای موج زندگی ، رد پای خدا را در ساحل آرام قلبشان

می یابیم .

## قدردانی و تشکر :

حمد و سپاس خدایی را که پروردگار جهانیان است

حال که به لطف و یاری پروردگار برگی دیگر از آموختن و تجربه در مدرسه بزرگ زندگیم ورق خورد، بر خود لازم می دانم از زحمات بی شائبه ی کسانی که مرا در طی این تحقیق مساعدت نمودند مراتب قدردانی را ابراز دارم :

- از استاد ارجمند جناب آقای دکتر علیرضا عصاره که راهنمایی این پژوهش را در مراحل مختلف عهده دار بودند، صمیمانه تشکر و سپاسگذاری می نمایم.
- از استاد فرهیخته جناب آقای دکتر رضا ساکی که با ارائه نظرات خردمندانه خویش اینجانب را در طول انجام پژوهش یاری نمودند، تشکر و قدردانی می نمایم.
- از زحمات بی دریغ و دلسوزانه ی استاد گرانقدر جناب آقای دکتر محمد حسن پرداختچی که با نظرات اصلاحی و ارزنده ی خویش به غنای مطالب افزودند، کمال تشکر و سپاس را دارم .
- از استاد ارجمند جناب آقای دکتر نصری به واسطه حوصله ای که در خواندن مطالب و رفع اشکالات به خرج داده اند، قدردانی م نمایم.
- و در پایان از کلیه مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه ی شهرستان دورود که وقت ارزشمند خویش را در اختیار اینجانب قرار دادند، کمال تشکر را دارم.
- همچنین دیگر عزیزانی که مرا در تدوین این پژوهش مساعدت نمودند؛ بهروزی و توفیق روز افزون تمامی آنها را از درگاه خداوند متعال خواستارم.

## چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۷۸ انجام شده است. بدین منظور برای بررسی متغیرمهارت سازمانی مدیریت زمان شش مولفه هدفگذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیتها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات مورد توجه قرار گرفته است. روش تحقیق به کار رفته در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری شامل ۹۸ مدیر از کلیه مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود است که به علت محدودبودن جامعه آماری نمونه گیری، بصورت سرشماری انجام گرفت.

ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش، پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان (کرمی مقدم) با ۳۹ سوال و پرسشنامه استرس شغلی (کشاورز) با ۲۴ سوال که هر دو ابزار، بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت طراحی گردیده است. روایی این پرسشنامه ها با استفاده از روایی محتوا تعیین گردید و پایایی پرسشنامه ها با استفاده از برآورد ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS محاسبه شده که ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان برابر با ۰/۸۸ و برای پرسشنامه استرس شغلی برابر با ۰/۸۶ به دست آمده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، علاوه بر استفاده از شاخص های آمار توصیفی، از روش های آمار استنباطی نظیر ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یک عاملی، آزمون کروسکال والیس و تحلیل رگرسیون چند گانه استفاده شده است.

به طور کلی یافته های پژوهش نشان داد که:

- بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی رابطه معنادار وجود دارد.
- بین مولفه های شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار وجود دارد.
- بین متغیرهای سابقه مدیریت و خدمت، رشته تحصیلی، سطح تحصیلات و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مورد مطالعه تفاوت معنادار وجود ندارد.
- بین مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مورد مطالعه برحسب متغیرهای مقطع و جنسیت تفاوت معنادار وجود دارد.

- بین استرس شغلی مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیر مقطع (راهنمایی و متوسطه) تفاوت معنادار وجود دارد.
- بین استرس شغلی مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیر جنسیت تفاوت معنادار وجود ندارد.
- در پایان نتایج بدست آمده مورد بحث قرار گرفته و پیشنهاد هایی برای تحقیقات آتی ارائه شده است .
- واژگان کلیدی : مهارت سازمانی مدیریت زمان - استرس شغلی - مدیران - مقطع راهنمایی و متوسطه.

## فهرست مطالب

شماره صفحه

عنوان

### فصل اول : کلیات تحقیق

۲.....	مقدمه
۳.....	بیان مساله تحقیق
۴.....	ضرورت و اهمیت تحقیق
۶.....	اهداف تحقیق
۶.....	سوالات تحقیق
۷.....	قلمرو تحقیق
۷.....	تعاریف نظری و عملیاتی

### فصل دوم: مروری بر ادبیات تحقیق

۱۲.....	مقدمه
۱۳.....	مبانی نظری تحقیق
۱۳.....	بخش اول: مدیریت زمان
۱۵.....	مقاطع مهم تاریخی در تکامل مدیریت زمان
۱۷.....	مدیریت زمان در سه نسل
۱۸.....	تفاوت های فرهنگی نسبت به زمان
۱۹.....	مهارت سازمانی مدیریت زمان

۱۹	..... مولفه اول، هدفگذاری
۲۲	..... مولفه دوم، اولویت بندی اهداف و فعاليتها
۲۴	..... مولفه سوم، برنامه ریزی عملیاتی
۲۵	..... مولفه چهارم، تفویض اختیار
۲۷	..... مولفه پنجم، مدیریت ارتباطات
۲۸	..... مولفه ششم، مدیریت جلسات
۳۰	..... فرایند مدیریت زمان
۳۱	..... روشهایی برای مدیریت بر زمان؛ متناسب سازی کار زیاد با وقت کم
۳۲	..... عوامل دیگر اتلاف وقت در محیط کار
۳۳	..... عوامل موثر بر مدیریت زمان
۳۵	..... بخش دوم: مبانی نظری استرس شغلی
۳۵	..... مقدمه
۳۶	..... سیر تحول دیدگاهها و نظریه های مربوط به استرس
۳۸	..... تعاریف استرس و استرس شغلی
۳۸	..... نشانه های استرس شغلی
۴۲	..... عوامل موثر در ایجاد استرس
۴۲	..... عوامل فردی
۴۵	..... عوامل محیطی



۵۰	رتبه بندی منابع استرس
۵۱	انواع استرس
۵۲	رابطه استرس و عملکرد
۵۲	زمان و استرس
۵۳	مدیریت زمان و استرس
۵۶	استراتژیهای مقابله با استرس
۵۶	استراتژیهای سازمانی
۵۸	استراتژیهای فردی
۶۱	پیشینه تحقیقاتی
۶۱	بخش اول: تحقیقات داخلی
۶۳	بخش دوم: تحقیقات خارجی
۶۷	جمع بندی و نتیجه گیری

### فصل سوم: روش تحقیق

۶۹	مقدمه
۶۹	روش تحقیق
۶۹	فرایند تحقیق
۷۰	جامعه آماری
۷۰	نمونه آماری و روش نمونه گیری

ابزار گرد آوری داده ها ..... ۷۱

تعیین روایی و پایایی پرسشنامه ..... ۷۲

گرد آوری اطلاعات ..... ۷۲

روش تجزیه و تحلیل داده ها ..... ۷۳

### **فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها**

مقدمه ..... ۷۵

توصیف متغیرها ..... ۷۵

ارائه و تفسیر یافته ها با استفاده از آمار توصیفی ..... ۷۵

مشخصات عمومی نمونه های تحقیق ..... ۷۵

ارائه و تفسیر یافته ها با استفاده از آمار استنباطی ..... ۸۲

### **فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری**

مقدمه ..... ۹۲

خلاصه نتایج ..... ۹۲

نتایج مربوط به یافته های توصیفی ..... ۹۲

نتایج مربوط به آمار استنباطی ..... ۹۳

بحث و بررسی نتایج ..... ۹۳

محدودیتها ..... ۹۸

محدودیتهای خارج از اختیار پژوهشگر ..... ۹۸

محدودیت‌های ناشی از طرح تحقیق..... ۹۹

پیشنهادها..... ۹۹

پیشنهادهای بر گرفته از تحقیق..... ۹۹

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی..... ۱۰۱

### ضمائم و پیوستها

پیوست شماره ۱: پرسشنامه مدیریت زمان(الف)..... ۱۰۳

پیوست شماره دو: پرسشنامه استرس شغلی (ب)..... ۱۰۷

پیوست شماره سه: اطلاعات مربوط به سوالات پرسشنامه مدیریت زمان..... ۱۰۹

پیوست شماره چهار: اطلاعات مربوط به سوالات پرسشنامه استرس شغلی..... ۱۱۳

پیوست شماره پنج: تجزیه و تحلیل داده ها در SPSS..... ۱۱۵

### منابع و مأخذ

منابع فارسی..... ۱۳۳

منابع انگلیسی..... ۱۳۸

## فهرست جداول

عنوان جدول	شماره صفحه
جدول ۱-۲ اولویت گذاری کوی	۲۲
جدول ۲-۲ ارزش تجزیه و تحلیل استفاده از زمان	۲۴
جدول ۳-۲ علائم عمومی و نشانه های استرس	۴۱
جدول ۴-۲ ویژگیهای شخصیت نوع الف و ب	۴۴
جدول ۱-۳ حجم جامع مدیران به تفکیک جنس و مقطع	۷۰
جدول ۲-۳ ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان	۷۱
جدول ۳-۳ ارزش عددی سوالات پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان	۷۱
جدول ۴-۳ ارزش عددی سوالات پرسشنامه استرس شغلی	۷۱
جدول ۱-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سطح تحصیلات	۷۶
جدول ۲-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب مقطع	۷۷
جدول ۳-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب جنسیت	۷۸
جدول ۴-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب رشته تحصیلی	۷۹
جدول ۵-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سابقه مدیریت	۸۰
جدول ۶-۴ توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سابقه خدمت	۸۱
جدول ۷-۴ نتایج آزمون همبستگی برای سوال اصلی پژوهش	۸۲
جدول ۸-۴ نتایج آزمون همبستگی برای سوال اول	۸۳

- جدول ۹-۴ نتایج رگرسیون گام به گام برای سوال اول ..... ۸۴
- جدول ۱۰-۴ ضرایب رگرسیون و بتا برای سوال اول ..... ۸۴
- جدول ۱۱-۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس یک عاملی برای سوال دوم (متغیر اول) ..... ۸۵
- جدول ۱۲-۴ نتایج آزمون تحلیل واریانس یک عاملی برای سوال دوم (متغیر دوم) ..... ۸۶
- جدول ۱۳-۴ نتایج آزمون  $t$  برای سوال دوم (متغیر سوم) ..... ۸۷
- جدول ۱۴-۴ نتایج آزمون کروسکال والیس برای سوال دوم (متغیر چهارم) ..... ۸۷
- جدول ۱۵-۴ نتایج آزمون  $t$  برای سوال دوم (متغیر پنجم) ..... ۸۸
- جدول ۱۶-۴ نتایج آزمون  $t$  برای سوال دوم (متغیر ششم) ..... ۸۸
- جدول ۱۷-۴ نتایج آزمون  $t$  برای سوال دوم (متغیر ششم) ..... ۸۹
- جدول ۱۸-۴ نتایج آزمون  $t$  برای سوال سوم (متغیر اول) ..... ۸۹
- جدول ۱۹-۴ نتایج آزمون  $t$  برای سوال سوم (متغیر دوم) ..... ۹۰
- جدول ۲۰-۴ نتایج آزمون  $t$  برای سوال سوم (متغیر دوم) ..... ۹۰

## فهرست نمودار

عنوان نمودار	شماره صفحه
نمودار ۱-۲ رتبه بندی منابع استرس.....	۵۰
نمودار ۱-۴ توزیع افراد بر حسب سطح تحصیلات.....	۷۶
نمودار ۲-۴ توزیع افراد بر حسب مقطع.....	۷۷
نمودار ۳-۴ توزیع افراد بر حسب جنسیت.....	۷۸
نمودار ۴-۴ توزیع افراد بر حسب رشته تحصیلی.....	۷۹
نمودار ۵-۴ توزیع افراد بر حسب سابقه مدیریت.....	۸۰
نمودار ۶-۴ توزیع افراد بر حسب سابقه خدمت.....	۸۱

## فهرست شکلها

عنوان شکل	شماره صفحه
شکل ۱-۲ فرمول مدیریت زمان	۱۵
شکل ۲-۲ قانون پارتو	۲۳
شکل ۳-۲ فرایند مدیریت زمان	۳۰
شکل ۴-۲ عوامل کلان فشارزای سازمانی	۴۸
شکل ۵-۲ علل فشار عصبی	۴۹
شکل ۶-۲ رابطه استرس و عملکرد	۵۲
شکل ۷-۲ سلسله مهارت های مدیریت زندگی فردی	۵۵
شکل ۸-۲ چهار حوزه اصلی خودآگاهی	۵۵

فصل اول

کلیات تحقیق



## فصل اول

### کلیات تحقیق

#### ۱-۱) مقدمه :

فراگرد آموزش و پرورش با انسان سروکار دارد چون انسان موجودی پیچیده است از این رو ، نظام آموزش و کارورزان آن به ایفای دشوارترین و پر مسئولیت ترین وظایف اجتماعی اشتغال دارند . در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدفهای روشن و برنامه مشخصی است ایفای وظایف و فعالیت‌های آموزشی و رهبری آنها باید به افراد شایسته و صاحب صلاحیت سپرده شود. در نیم قرن اخیر بر اثر ضرورت توجه به جوانب کیفی آموزش و پرورش ، برنامه ریزی و مدیریت آموزشی که پیش تر از آن مسائلی پیش و پا افتاده تلقی می شدند به موضوعاتی مهم و قابل اعتنا مبدل شده اند و در نتیجه ، تربیت مدیران شایسته و اثر بخش برای سطوح آموزشی مختلف مورد تاکید روز افزون قرار گرفته است (علاقه بند ، ۱۳۸۵، ص ۱۵) .

بسیاری از افراد نمی توانند برنامه های کاری خود را از نظر زمانی تدوین کنند. اگر مدیران بتوانند اصول مدیریت زمان را درک کنند و آنها را به کار ببندند ، بهتر می توانند به وظایف محوله برسند . بین همه تنش های روانی که مدیران و مسئولان با آن مواجه می شوند هیچ یک فراگیر تر از فشار روانی مربوط به محدودیت وقت نیست . بنابراین ، مدیران باید بیاموزند که برای مقابله با استرس ، اوقات خود را تنظیم کنند ، حال اگر با صرف تفکر و برنامه ریزی برای حل هر مسئله از راههای منطقی استفاده کنند ، به تدریج حیات شغلی آنان شکل منظمی به خود خواهد گرفت و کمتر گرفتار فشار روانی خواهند شد (الیاسی ، ۱۳۷۶ ، ص ۳۸) .

استفاده از وقت و مدیریت بر وقت از جمله مهارتهای مدیران است که امروزه توجه مناسبی در جهان نسبت به آن شده است . مدیریت بر زمان نه تنها برای مدیران سازمانها بلکه برای همه کسانی که به پر بار سازی زندگی خود بها می دهند مهم و ضروری است . هر اندیشه واقدامی به زمان نیاز دارد و هر عاملی که زمان طلب می کند بالقوه می تواند تلف کننده زمان نیز باشد . این امر ما را با کمبود وقت نیز مواجه می کند و عامل مهمی در ایجاد اضطراب و فشارهای روحی است ( جواهری زاده ، ۱۳۸۸ ، ص ۱) .

مدیران آموزشی به عنوان افرادی که در حیطه کاری خود با فشارهای روانی متعددی روبرو هستند در جامعه مسئولیت خطیری را برعهده دارند بدین صورت که فشارهای روانی می تواند بر عملکرد مدیریت و کارکنانش اثر گذارد و کارایی آنان را کاهش دهد که این امر به اقتصاد ملی آسیب می رساند. مدیریت زمان یکی از تکنیکهای کنترل استرس است.

مدیریت زمان فشارهای عصبی و هجوم روزانه کارها را تحت نظم در می آورد و در تقلیل اضطراب و تنش فرد و نهایتاً کم کردن فشار عصبی او نقش موثر دارد ( فخیمی ، ۱۳۸۱ ، ص ۸۷). وقت بزرگترین دشمن مدیریت است و تنها منبع ضروری است که هرگز نمی توانید هر اندازه که بخواهید در اختیار داشته باشید. توانایی استفاده از وقت، غالباً آن چیزی است که مدیران خوب را از مدیران ضعیف جدا می کند، مدیری که نمی تواند خود را سازمان دهد چگونه می تواند دیگران را سازمان دهد ( راونتری<sup>۱</sup> ، ۱۳۸۵ ، ص ۶۴).

## ۱-۲) بیان مسئله تحقیق :

در دنیای پیچیده امروز ، زمان مفهوم نوین و ارزشمند تری را پیدا کرده به طوری که بدون مدیریت درست زمان ، امکان توفیق و پیشرفت مقدر نمی باشد و سعادت‌مندی و پیروزی از آن کسی است که بتواند زمان را خوب اداره کند ، در غیر این صورت تغییرات سریع و پیچیده عصر حاضر هر گونه حرکت و قدرت را از انسان سلب می کند و باید زمان را درست مدیریت کرد و حتی از یک هزارم ثانیه هم فرصت ساخت ( احمدی ، ۱۳۸۶ ، ص ۶).

متخصصان علم مدیریت بر این باورند که مدیریت زمان کلید موفقیت در برابر کوه مشکلاتی است که هر مدیر ، با آن روبه رو است. مهم ترین مزیت مدیریت زمان این است که تنش را کاهش می دهد و با مکانیزم خود به مقدار بسیار زیادی وقت برای فکر و استراحت کردن در اختیار مدیر می گذارد بنابراین هدف مدیریت زمان ، سخت تر کار کردن نیست بلکه درست کار کردن و ایجاد تعادل در جنبه های مختلف فردی و سازمانی است ( جواهری زاده ، ۱۳۸۸ ، ص ۱۶).

با به کار گیری اصول مدیریت زمان ، کارکنان و مدیران می توانند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند و از این طریق از فشار کاری کاری بکاهند و استرس ناشی از تراکم کاری و فشار زمانی را کنترل کنند (رابینز<sup>۲</sup>، ۱۳۷۴، ص ۱۰۴۰).

برداشت امروزه در مدیریت زمان می گوید که نتیجه کار افراد دارای آرامش ، خیلی موثرتر است و موفقیت در کار، نایستی به بهای عدم توجه به خانواده ، زندگی اجتماعی و اوقات فراغت به دست آید یک زندگی به هنجار، آن زندگی است که بهره وری بالا را برای مدیران و کارمندان در طول زمان کاری به ارمغان می آورد راه حل این است که از امکانات موجود برای صرفه جویی قابل توجه در وقت غافل نباشیم ( از طریق روشهای کار همراه با انعطاف و به کار گیری تکنولوژی جدید ) و این فرصت های بدست آمده را در همه جنبه های زندگی توزیع کنیم ( جی<sup>۳</sup> ، ۱۳۸۵ ، ص ۷۱).

---

<sup>1</sup> Rountery

<sup>2</sup> Robbins

<sup>3</sup> jay

از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان های آموزشی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نقش راهبردی دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمان ها، انسانی است و نقش و رسالت آنها از یک سو تبدیل انسان های خام به انسان های صنعتگر، خلاق، خود آگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین کننده نیاز های نیروی انسانی جامعه در بخش های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. اگر سازمان های دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر دست نیابند، نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند. اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار خود غافل باشند حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه جامعه و یافتن و انحطاط آن سهم موثری خواهد داشت (صافی، ۱۳۸۰، ص ۲۳).

تأکید بر مدیریت زمان در کلیه سازمانها و به طور اخص در سازمان آموزش و پرورش و همچنین در تمام سطوح مدیریتی باید مورد توجه قرار گیرد زیرا چه بسا طرح ها، برنامه ها و ... را می بینیم که به دلیل عدم مدیریت زمان و برنامه ریزی صحیح، در زمان مقرر و مناسب خود اجرا و مورد بهره برداری قرار نگرفته اند و به مقدار بسیار بالایی خسارت اقتصادی و اجتماعی به وجود آورده اند. غفلت از این منبع بی بدیل و جبران ناپذیر از سوی مدیران، هم موجبات استرس در آنها و هم بطور غیر مستقیم، اتلاف زمان و حتی استرس مرئوسین را فراهم می کند که همه این عوامل زمینه را برای کاهش کارایی و اثر بخشی سازمان ایجاد می کنند. از این رو با توجه به نقش کلیدی که مدیران در موفقیت و کارا بودن یک سازمان دارند و هم چنین به علت نقش مهمی که آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت هر کشور دارد، بنابراین توجه به این موضوع بسیار حائز اهمیت است. لذا با توجه به مهم بودن این امر و فواید فردی و سازمانی مهارت های مدیریت زمان، محقق در پژوهش خود به بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود پرداخته است.

### ۱-۳) ضرورت و اهمیت تحقیق

مدیر هر سازمانی به منظور تحقق اهداف سازمانی بایستی فرایندهای پنج گانه مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت و ارزیابی را دقیقاً و به طور صحیح اعمال نماید. همچنین یک مدیر در تخصیص بهینه نوع منبع سازمانی که شامل مالی - مادی، انسانی و اطلاعاتی و زمان می باشد، نیز باید توان و تخصص لازم را داشته باشد. چهار منبع از منابع اخیر را می توان از جهات متعدد مورد بهره برداری قرار داد، ولی زمان این منبع نامرئی، خصوصیتی منحصر به فرد دارد، زمان با ارزش ترین منبعی است که در اختیار انسانها قرار دارد زیرا تمامی منابع دیگر به شرط وجود زمان ارزش می یابند (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۲۱).

زمان عنصری گرانبهاست ، به همین جهت ابزاری است در جهت افزایش باز دهی و بهره وری ، زمان برخلاف سایر منابع مثل پول ، منابع انسانی و تجهیزات به طور یکسان میان مدیران توزیع شده است ( علی مردانی، ۱۳۷۸؛ به نقل از جواهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۹). به دلیل تغییرات پر شتابی که در زمان رخ می دهد زمان از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است به طوری که امروزه کشورهای مرفعی و در حال توسعه را براساس کندی و تندی تغییرات با یکدیگر مقایسه می کنند. هر چند در کشور ما چنان که باید به مهم ترین نکته یعنی آموزش مدیریت وقت توجه کافی مبذول نشده است ( ابراهیمی ، ۱۳۷۳ ، ص ۲). تمام افراد موفق ، در یک موضوع با هم توافق داشته و به آن توجه دارند که در مقاطع مختلف زندگی به طور جدی روی سرمایه زمان خود و استفاده های احتمالی و نتایج آن به تفکر پرداخته اند و نوعی مدیریت زمان را اعمال نموده اند ( خاکی ، ۱۳۸۷، ص ۲۵).

امروز جهان مشحون از چیزهای گرانبهاست ، خانه ، زمین ، اموال و غیره اما پرارزش ترین آنها زمان است . هیچ جنگاوری بالاتر از زمان نیست و تنها اوست که فاتح نهایی است . اتلاف وقت حتی از هدر دادن پول هم اسفناک تر است ، زیرا شما همیشه قادر به تحصیل پول خواهید بود ، اما زمان هرگز باز نمی گردد ( چونگک<sup>۱</sup> ، ۱۳۸۶، ص ۷۹).

مسئله مدیریت در مدارس یکی از مهمترین مسائل قابل بحث در زمان حال حاضر می باشد . در واقع مدارس به عنوان پر جمعیت ترین مراکز آموزش، صف عملیاتی روند آموزش و پرورش رسمی کشور به حساب می آیند . ضرورت توجه به نقش حساس و تعیین کننده ای که مدیران مدارس در پیشبرد اهداف آموزشی دارند ، ضرورت توجه عمیق به آنها و نقش کلیدی آنان در امر آموزش مشخص می گردد . با توجه به آنکه سرمایه گذاری برای آموزش یک عامل کلیدی در فرایند توسعه است که این امر مستلزم وجود مدیرانی است که از سلامت جسمی و روحی برخوردار باشند ، غالباً مدیران به دلیل فشارهای روحی زیاد توان خویش را از دست داده و کارآیی آنها به حداقل می رسد ، در حالی که وصول به اهداف واحدهای آموزشی ، مدیرانی را می طلبد که با آرامش و سعه صدر ، تمام زوایا و جوانب کار را در نظر گرفته و درست تصمیم بگیرند ، چرا که مدیران نقش مهمی را در هدایت عمومی سازمان ایفا می نمایند ، آنان در واقع هادیان سیستم های سازمانی هستند ( الیاسی ، ۱۳۷۶ ، ص ۳۸).

عدم توانایی مدیران در مدیریت زمان علاوه بر از دست دادن این منبع کمیاب ، با ارزش و بی بدیل در سازمان ، موجبات استرس و تحلیل رفتن توان جسمی و روحی مدیران را فراهم آورده و از این طریق نیز صدمات جبران ناپذیری به سازمان وارد خواهد شد . در حقیقت اخیراً جوامع بشری با بحرانهای کمبود وقت و فشارهای ناشی از آن روبه رو هستند. بر طبق نظر کوپر<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) فشار روحی نسبت به گذشته

<sup>1</sup> Choong

<sup>2</sup> Cooper

بیشتر شده که به علت کمبود وقت و سرعت در تغییرات است، نمودار رشد اطلاعات چند برابر خواهد شد. این سرعت رشد به معنی آن است که مرتباً باید برای به روز کردن دانسته ها و مهارت‌ها، وقت بیشتری صرف کرد (خاکی، ۱۳۷۶، ص ۴۷). وقت در همه جا عامل فشار است و مدیریت بر زمان در مقابله این مشکل ابزاری موثر است (فراست<sup>۱</sup>، ۱۳۷۱، ص ۲۹).

#### ۴-۱) اهداف تحقیق :

##### ۱-۴-۱) هدف اصلی تحقیق :

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود است.

##### ۲-۴-۱) اهداف فرعی تحقیق

برای بررسی هدف اصلی مزبور اهداف فرعی زیر مورد بررسی قرار می گیرد :

- ۱- بررسی ابعاد (مولفه های) شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان بر استرس شغلی مدیران.
- ۲- بررسی تفاوت مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیرهای میانجی، همچون سوابق مدیریت و خدمت، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات، مقطع (راهنمایی و متوسطه) و جنسیت.
- ۳- بررسی تفاوت استرس شغلی مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیرهای میانجی مانند مقطع (راهنمایی و متوسطه) و جنسیت.

#### ۵-۱) سوالات تحقیق :

##### ۱-۵-۱) سوال اصلی تحقیق

سوال اصلی این پژوهش بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان دورود می باشد.

##### ۲-۵-۱) سوالات فرعی تحقیق :

- ۱- آیا بین مولفه های شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی رابطه وجود دارد؟
- ۲- آیا بین مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیرهای میانجی همچون سوابق مدیریت و خدمت، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات، مقطع (راهنمایی و متوسطه) و جنسیت تفاوت معنادار وجود دارد؟

---

<sup>1</sup> Frost

۳- آیا بین استرس شغلی مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیرهای میانجی مانند مقطع (راهنمایی و متوسطه) و جنسیت تفاوت معنادار وجود دارد؟

## ۱-۶) قلمرو تحقیق

### ۱-۶-۱) قلمرو مکانی تحقیق :

پژوهش اخیر در کلیه مدارس دخترانه و پسرانه مقطع راهنمایی شامل مدارس دولتی و غیر انتفاعی و مقطع متوسطه شامل دبیرستان ها ، هنرستان ها و پیش دانشگاهی اعم از دولتی و غیر انتفاعی در شهر دورود صورت گرفته است .

### ۱-۶-۲) قلمرو زمانی تحقیق :

مطالعات مقدماتی پژوهش از اواخر پاییز ۱۳۸۷ آغاز و پس از طی مراحل مقدماتی و تصویب پیشنهاد تحقیق ، در زمستان و بهار ۱۳۸۸ در مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود به اجرا درآمده است.

## ۱-۷) تعاریف نظری و عملیاتی واژه ها

### ۱-مدیریت زمان<sup>۱</sup>

تعریف مفهومی : مدیریت زمان یعنی دانستن این موضوع که چه چیزی می خواهیم انجام دهیم . اولویت ها و اولویت بندی ها یمان چگونه است و چگونه از وقت بهتر استفاده کنیم . مدیریت زمان بسیار بیش از اداره فعالیت ها در طول زمان است . و به معنی استفاده موثر از منابع و راهی برای رسیدن موثر به اهداف است ، مدیریت زمان ، کنترل لحظه ای آن نیست بلکه شیوه هایی است که با به کارگیری آن می توان شرایط کار و زندگی را بهبود بخشید ( جواهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۱ و ۱۴) .

تعریف مفهومی : مدیریت زمان کنترل استفاده از با ارزش ترین منابع است و ابزاری برای تنظیم سیستماتیک تاثیرات ما بر قایع است ( بلایر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۴) .

تعریف عملیاتی : منظور از مدیریت زمان در این تحقیق ، امتیازی است که بر حسب مقیاس ۵ درجه ای لیکرت برای هر یک از سوالات مربوط به پرسشنامه مدیریت زمان بدست می آید .

### مهارت سازمانی مدیریت زمان<sup>۳</sup>

تعریف مفهومی : منظور مهارتهایی است که یک مدیر جهت استفاده بهینه از وقت خود ، در راستای اهداف سازمان و در رابطه با انجام وظایف حرفه ای خویش اعمال می نماید و شامل شش مقوله ، هدفگذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیتها ، برنامه ریزی عملیاتی ، تفویض اختیار مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات می باشد (مهبودی ، ۱۳۸۵ ص ۷) .

<sup>1</sup> Management time

<sup>2</sup> Blair

<sup>3</sup> skill organizational of time management

تعریف عملیاتی: شش مولفه مهارت سازمانی مدیریت زمان یعنی هدفگذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیتهای، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات از طریق بکارگیری پرسشنامه به وسیله گویه های شماره ۱ تا ۳۹ پرسشنامه بدست می آید.

۳- هدفگذاری<sup>۱</sup>

تعریف مفهومی: منظور از هدفگذاری، اهداف قابل ارزیابی که مدیر برای استفاده موثر از زمان و برای کنترل فعالیتهای روزانه، هفتگی، ماهانه و یا سالانه تعیین می کند (مهبودی، ۱۳۸۵، ص ۸).

تعریف مفهومی: هدف روشن و از پیش تعیین شده، هدایت گر رفتار انسان هاست و موجب انگیزه و افزایش آن در کار می شود (میر کمالی، ۱۳۷۸، ص ۶۵).

تعریف عملیاتی: منظور از هدفگذاری در این تحقیق تعیین اهداف دقیق و مشخص در حوزه های کار سازمانی است که معطوف به نتایج مورد نظر باشد که بوسیله گویه های شماره ۳۹-۲۹-۵-۳-۱ پرسشنامه اندازه گیری می شود.

#### ۴- اولویت بندی اهداف و فعالیتهای<sup>۲</sup>

تعریف مفهومی: منظور از اولویت بندی در این پژوهش تنظیم اهداف و فعالیتهای برحسب اهمیت و ارجحیتی است که یک فعالیت در مقابل سایر اهداف و فعالیت ها به منظور دستیابی به اهداف روزانه، هفتگی، ماهانه و سالانه دارد (های نس<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷).

تعریف عملیاتی: منظور از اولویت بندی، اهمیت و برتری یک فعالیت نسبت به سایر فعالیتهای است که در این تحقیق بوسیله گویه های شماره ۴-۶-۱۸-۲۷-۲۸-۳۰-۳۸ پرسشنامه اندازه گیری می شود.

۵- برنامه ریزی عملیاتی<sup>۴</sup>

تعریف مفهومی: برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات، محدودیت ها و خطوط کاری ترسیم شده در برنامه ریزی جامع تعریف کرد. در برنامه ریزی عملیاتی هدف جزئی به صورت عملیات در می آید و طریق رسیدن به هدف جزء به جزء بیان می گردد (الوانی، ۱۳۷۰، ص ۴۵).

تعریف مفهومی: برنامه ریزی، فراگرد تعیین و تعریف هدفها و تدارک اقدامات و وسایلی است که تحقق هدفها را میسر می سازد و رفتار مدیریت و سازمان را عمیقاً تحت تاثیر قرار می دهد (فرجی ارمکی، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

تعریف عملیاتی: منظور تهیه و تنظیم فهرست فعالیتهای انجام شدنی و زمانبندی این فعالیتهای برحسب اولویت شان که در این تحقیق بوسیله گویه های شماره ۲۶-۲۵-۲۳-۲۲-۱۰-۹-۷-۲ پرسشنامه اندازه گیری می شود.

---

<sup>1</sup> Goal setting

<sup>2</sup> prioritizing of goales activities

<sup>3</sup> Haynes

<sup>4</sup> Procedure planning

## ۶- تفویض اختیار<sup>۱</sup>

تعریف مفهومی: تفویض اختیار به معنای سلب مسئولیت کامل از خود، ارجاع وظایف پر مخاطره به دیگران، سهم کردن دیگران در کار و ننگه داشتن تمام قدرت در دست خویش نیست، بلکه به معنی سپردن اختیار، یعنی دادن مسئولیت‌ها و انگیزه به دیگران برای دستیابی به برخی نتایج مشخص است به گونه‌ای که، مورد انتظار شخص واگذار کننده مسئولیت باشد (جواهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۲۳۴).

تعریف مفهومی: تفویض اختیار یکی از مهمترین تکنیکهای مدیریت زمان است. مدیران موفق کارها را به دیگران تفویض می‌کنند و این کار را با مهارت کافی انجام می‌دهند. (فراست، ۱۳۷۱؛ به نقل از مهبودی، ۱۳۸۵، ص ۸).

تعریف عملیاتی: تفویض اختیار واگذاری انجام فعالیتها به دیگر همکاران (معاونین، کارشناسان، دبیران و کارمندان دفتری) که می‌توانند آن فعالیتها را انجام دهند و نیازی به انجام آنها توسط مدیر نیست و در این تحقیق بوسیله گویه‌های شماره ۳۱-۲۴-۲۱-۱۳-۱۲-۱۱ پرسشنامه اندازه‌گیری می‌شود.

## ۷- مدیریت ارتباطات<sup>۲</sup>

تعریف مفهومی: منظور مهارت مدیریت و کنترل زمان در رابطه با برقراری هر نوع ارتباط (نوشتاری، گفتاری، شنیداری، تلفن زدن و...) با دیگران اعم از کارکنان، ارباب رجوع، روسا و... می‌باشد.

تعریف مفهومی: ارتباط، انتقال معانی و اطلاعات از شخص گروه یا سازمانی (فرستنده) به شخص یا گروه یا سازمانی دیگر (گیرنده) است و فراگردی است برای تفهیم و تفهم (فرجی ارمکی، ۱۳۸۵، ص ۲۶).

تعریف عملیاتی: منظور از مدیریت ارتباطات برقراری ارتباط برای انتقال اطلاعات و درک موضوعات مطروحه می‌باشد. این ارتباط از نوع گفتن، شنیدن، نوشتن، و خواندن می‌باشد و در این تحقیق بوسیله گویه‌های شماره ۳۵-۳۳-۳۲-۲۰-۱۹-۱۷-۱۵-۱۴-۸ پرسشنامه اندازه‌گیری می‌شود.

## ۸- مدیریت جلسات<sup>۳</sup>

تعریف مفهومی: مدیریت جلسات، شامل مهارتهایی از قبیل برنامه ریزی جلسات، تهیه دستور جلسه، جلب مشارکت اعضا در بحث‌های جلسه، تعیین زمان آغاز و پایان جلسه برای پرداختن به کلیه موضوعات موجود در دستور جلسه است (جواهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۲۵۱).

<sup>1</sup> delegation of authority

<sup>2</sup> communication management

<sup>3</sup> meeting management



تعریف عملیاتی: منظور از مدیریت جلسات، شرکت در جلسات ضروری و مهم و به عبارتی، مدیریتی که در حداقل زمان و با رضایت شرکت کنندگان به هدفهای ازپیش تعیین شده نایل گردد که در این تحقیق بوسیله گویه های شماره ۳۷-۳۶-۳۴-۱۶ اندازه گیری می شود.

استرس شغلی<sup>۱</sup>

تعریف مفهومی: استرس، پاسخ فیزیکی یا هیجانی است و زمانی اتفاق می افتد که نیاز مندیهای شغل با قابلیتها و نیازهای اصلی کارکنان انطباق ندارد (دی مارتینو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۱).

تعریف مفهومی: مجموعه واکنشهای عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و پیش بینی نشده داخلی و خارجی است، بدین گونه که هر گاه تعادل و سازگاری فرد به علت عوامل خارجی یا داخلی از میان برود استرس پدید می آید (علوی، ۱۳۷۴، ص ۲۲۶).

تعریف مفهومی: کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگیهای فردی شاغل به گونه ای است که خواسته های محیط کار و در نتیجه فشارهای مرتبط با آن بیش از آن است که فرد بتواند از عهده آنها برآید (راس<sup>۳</sup>، ۱۳۸۵، ص ۳۶).

تعریف عملیاتی: جهت تعیین میزان استرس شغلی مدیران در این تحقیق از پرسشنامه ای که دارای ۲۴ گویه می باشد استفاده گردیده است.

---

<sup>1</sup> Job stress

<sup>2</sup> Di martino

<sup>3</sup> Ross

فصل دوم

مروری بر ادبیات

تحقیق

## فصل دوم

### مروری بر ادبیات تحقیق

#### ۲-۱) مقدمه:

اهمیت و اولویت زمان از دیر باز مورد توجه علما و اندیشمندان قرار داشته است در گفتار گرانبهای بزرگان دین، علم، ادب و هنرایران و جهان نیز فرازهای گران قدری در زمینه اهمیت و اولویت زمان و چگونگی استفاده از وقت وجود دارد. در قرآن کریم نیز، برخی آیه (و العصر ان الانسان لفی خسر، سوره عصر، آیه ۱) را قسم خداوند به زمان ترجمه کرده اند. همچنین در آیات متعددی اشاره بر پابندی به وفای به عهد با خدا، خود و دیگران شده که به گونه ای تأکید بر مدیریت زمان می باشد (واوفوا بالعهد ان العهد کان مسئولاً، و همه به عهد خود باید وفا کنید که از عهد و پیمان سوال خواهد شد. سوره الاسراء، آیه ۳۴).

برای هر زمان کار مخصوص آن زمان وجود دارد کار آن زمان را به وقت دیگر موکول نکنید که برای وقت دیگر کار دیگری نیز هست. علی(ع)

بالاترین اسراف، اسراف در وقت و زمان است. محمد (ص)

امروز، تنها زمانی است که می توان در آن کاری انجام داد یا نداد، دیروز گذشته و برای فردا نیز هیچ تضمینی وجود ندارد (مکنزی<sup>۱</sup>؛ به نقل از روش<sup>۲</sup>، ۱۳۸۲، ص ۲۱).

اندیشمندان علوم مختلف نیز هر یک از منظر و دیدگاه خود به بیان اهمیت و اولویت زمان پرداخته- اند. زمان منبع منحصر به فردی است که همه ما دارای سهمی مساوی از آن هستیم، زمان را نمی توان مانند سایر منابع ذخیره یا نگهداری کرد، نمی توان آن را مانند دستگاههای مکانیکی یا الکتریکی خاموش یا روشن کرد حتی نمی توان آن را جایگزین کرد، بنابراین باید با سرعت توقف ناپذیر ۶۰ ثانیه در دقیقه زمان را مورد استفاده قرار دهیم (های نس، ۱۳۷۶). زمان یکی از منابعی است که هیچ کس نمی تواند برای شما به وجود آورد اما افراد موفق همگی محترک زمان هستند و بر اصل و اساس هر وضعیت تمرکز می کنند (رضائیان، ۱۳۷۲؛ به نقل از مهبودی، ۱۳۸۵، ص ۱۲). سنکا<sup>۳</sup> معتقد بود انسان چنانچه به طور موثر و مفید از وقتش استفاده کند، طول عمرش آنقدر خواهد بود که بتواند به موفقیت های

<sup>1</sup> Mackenzie

<sup>2</sup> Roesch

<sup>3</sup> Seneca

برجسته ای دست پیدا کند ، اما اگر عمر انسان در بطالت و بی مصرفی سپری شود و هیچ هدفی در زندگی نداشته باشد پس از گذشت چند صباحی متوجه خواهد شد که دیگر فرصتی برای تغییر مسیر زندگی وجود ندارد، او معتقد بود که عمر انسان کوتاه نیست، بلکه ما با اتلاف آن عمر خود را کوتاه می کنیم (چونگ، ۱۳۸۶، ص ۸۴).

مدیریت زمان در رشد و اعتلای شخص نقش برجسته ای ایفا می کند زیرا بنیاد و اساسی است که به شما امکان می دهد در تمام جنبه های زندگی به هدفهایتان برسید (مورگنسترن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸، ص ۵۳).

از میان رشته های متعدد مدیریت که امروزه در جهان مطرح هستند مدیریت زمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است سرعت در بهره وری ابزار، منابع مادی و تکنولوژی به عنوان یکی از عوامل مهم پیشرفت و ترقی قلمداد می شود. به همین جهت امروزه از سوی متخصصین فن که مباحث بسیاری برای افزایش کیفیت بهره وری وقت مطرح می گردد ولی هنوز چنانکه باید به مهم ترین نکته یعنی آموزش مدیریت زمان به منظور جلوگیری از اتلاف منابع، انرژی و افزایش کیفیت آنها توجه نشده است بنابراین لازم است با حداکثر توان و نگرستن به جنبه های مختلف، برای جلوگیری از اتلاف این منبع عظیم، ارزشمند و ناپایدار، تدابیر صحیحی اتخاذ شود (رضایی مقدم، ۱۳۷۵، ص ۱۰).

در جوامع کنونی، مدیریت و برنامه ریزی کارآمد زمان فقط یک امر مفید نیست بلکه به یک امر ضروری و اجتناب ناپذیر بدل گشته است چه رسیدن به مسائل زیر به کسب این مهارت بستگی دارد:

- دستیابی به اهداف شخصی در زندگی
- رسیدن به اهداف در سر موعد تعیین شده
- کاری پر ثمر و رضایت بخش به جای کار پرتنش و بی فایده (لویس<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶، ص ۹).

## ۲-۲) مبانی نظری تحقیق

بخش اول: مدیریت زمان

### ۱- مفهوم زمان

لغت زمان بین زبان پارسی و عربی مشترک است. در پهلوی zaman، در ایران باستان jemana، در زبان آرامی jamna در ارمنی zhamanak، در سریانی zabna و در عربی zamna آمده است در فرهنگ آکسفورد<sup>۳</sup> زمان به عنوان تمام روزهای گذشته، حال و آینده تعریف می شود و فرهنگ وبستر<sup>۴</sup> زمان را کل دوران هستی جهان شناخته شده یا انسانیت می داند. زمان ابعاد گسترده ای به خود می گیرد

<sup>1</sup> Morgenstern

<sup>2</sup> Lewis

<sup>3</sup> Oxford

<sup>4</sup> Webster

که در بستر تاریخ و گذران زندگی شاهد بسیاری از مسائل و تحولات و تغییرات بوده و می باشد و به رغم تمام مسائل به راه خود ادامه می دهد (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۱۲).

در بین موجودات زنده، این تنها انسان است که متوجه زمان است و سعی می کند آن را کنترل کند ادراک مفهوم زمان تحت تاثیر فرهنگ انسانها قرار دارد و این تاثیر پذیری از آنجا ناشی می شود که زمان یک مفهوم ذهنی است، نه یک واقعیت مادی اینکه ما در رابطه با زمان چگونه فکر می کنیم به نوع برنامه ریزی، تدوین استراتژی و هماهنگی فعالیتها با دیگران وابسته می باشد در واقع ابزار آلاتی که برای سنجش زمان بوجود می آید، وسایلی هستند که با آنها بین مراحل مختلف زمان تفاوت قائل می شویم (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۱۳۳).

زمانهای از دست رفته باز گشتنی نیستند و شاید این بی رحمانه ترین قوانین باشد زمان همانند تیری است که از کمان رها شده و هرگز باز نمی گردد و با شتاب هر چه تمام تر به پیش می رود شما همیشه می توانید کار جدیدی آغاز و یا ثروت تازه ای کسب کنید اما هرگز قادر به توقف زمان نخواهید بود زمان گران بهاترین و ضررورترین منبع است و هیچ چیز جای وقت از دست رفته را نمی گیرد (زالی، ۱۳۷۵، ص ۱۲).

## ۲- مدیریت زمان یعنی چه و چگونه؟

مدیریت زمان، ارائه شیوه های علمی و موثر صرفه جویی در وقت و مهار کردن آن جهت دستیابی به موفقیت بیشتر در کار و زندگی است (سروش، ۱۳۷۲).

مدیریت زمان، یعنی استفاده درست از فرصت های تازه برای بارور کردن سازمان و تولید بیشتر است و برای بهبود بهره وری، نیاز به تغییرات اساسی و مداوم در سازمان می باشد در این زمینه، فرهنگ حاکم بر سازمان نقش درجه اول را دارد برای این که کارکنان به اهمیت زمان توجه داشته باشند باید ایجاد انگیزه کرد، برنامه اصولی تنظیم کرد، نتایج کار را مورد ارزیابی قرار داد و در درجه اول محیط را برای استفاده درست از زمان آماده ساخت (معین، ۱۳۷۳، ص ۹).

عقربه های ساعت را نمی توان متوقف کرد و گذشت زمان را نمی توان کند تر نمود، بی توجهی به ارزش زمان باعث می شود که فرد به استفاده از اوقات، نیازی احساس نکند و به اقدامات غیر ضروری و بیهوده پردازد (اسلامی، ۱۳۷۳، ص ۷). امروزه به مدد ارتباطات نزدیک جهانی و سرعت انتقال اطلاعات، ارزش ها در مقاطع کوتاه زمانی ارزیابی می شود و توفیق از آن کسانی است که از سرعت عمل بیشتری برخوردار بوده اند و وجه مشترک تمام این سرعت ها، عامل زمان یا وقت است (رضایی مقدم، ۱۳۷۶، ص ۹).

مدیریت زمان ، رمز اثر بخشی مدیران است و اثر بخشی الزاماً با میزان زیاد فعالیت ارتباطی ندارد (لاکت<sup>۱</sup>، ۱۳۷۳).

مردمی که تمام سعی و کوششان بر این است که وقتشان بیهوده تلف نشود و برای کار حدو مرز نمی شناسند قطعاً موفق ترند از کسانی که تنها در حد انجام وظیفه کار می کنند(چونگ، ۱۳۸۶، ص ۴۸). آن مدیرانی که بر مدیریت زمان تسلط دارند ، برجسته هستند و دستاورد آنها در یک روز ، بیشتر از کاری است که سایر مدیران در یک هفته انجام می دهند و از همه مهم تر ، به جای این که در دفتر حبس شده و در تلاش انجام کارهای عقب افتاده باشند ، اوقات و تعطیلات آخر هفته را با خانواده و دوستان می گذرانند (جی، ۱۳۸۵ ، ص ۴).

معنی مدیریت زمان در قالب یک فرمول عبارت است از:

واکنش مناسب در مقابل ضایع کنندگان وقت + برنامه ریزی منظم زمانی و هماهنگی = مدیریت زمان یا استفاده موثر از زمان

شکل شماره (۲-۱): فرمول مدیریت زمان . منبع ؛ جواهری زاده ، ۱۳۸۸ ، ص ۱۱

## مقاطع مهم تاریخی در تکامل مدیریت زمان

\* راهبان بند یکت<sup>۲</sup>: قرن ششم پس از میلاد

\* اختراع ساعت های دقیق : ۱۶۷۴

\* آدام اسمیت<sup>۳</sup>: ۱۷۲۳-۹۰

\* بنجامین فرانکلین<sup>۴</sup>: ۱۷۰۶-۹۰

\* الی وایتنی<sup>۵</sup>: ۱۷۶۵-۱۸۲۵

\* فرد ریک دیلو تیلور<sup>۶</sup>: ۱۸۵۶-۱۹۱۷

\* استیفن آر - کوی<sup>۷</sup>: ۱۹۳۲

- ارجاعات اولیه در مدیریت زمان از راهبان بند یکت سرچشمه می گیرد که بخشی از برنامه ریزی فعالیت های ایشان ، در سده ششم بعد از میلاد مورد توجه قرار گرفت .

- در گذشته مردم زمان را یک رویداد طبیعی می دانستند ، سپیده دم ، طلوع آفتاب ، غروب آفتاب و

<sup>1</sup> Luckt

<sup>2</sup> Bandikt Theophrastes

<sup>3</sup> Adam smith

<sup>4</sup> Bengamin Franklin

<sup>5</sup> Eli whitney

<sup>6</sup> Frederick w, Taylor

<sup>7</sup> Stephen R. Covey

نظایر آن تا قرن چهاردهم میلادی، هیچ ساعتی با کاربرد منظم وجود نداشت در اواخر قرن هفدهم بود که تکنولوژی به صورتی پیش رفت که ساعت های قابل اعتماد ساخته شدند اما استفاده از ساعت تا قرن هیجدهم به صورت گسترده وجود نداشت (جی، ۱۳۸۶، ص ۲۴).

### آدام اسمیت<sup>۱</sup>

در اوایل سال ۱۷۰۰ میلادی، صاحبان کارخانه ها شروع به تحمیل نظم زمانی به کارکنانشان کردند. بسیاری از کارخانه ها نوعی اشکال جدول زمانی را ارائه نمودند و جریمه هایی را برای کارگرانی که دیر می رسیدند تعیین می کردند. در این زمان یکی از اقتصاد دانان به نام «آدام اسمیت» تئوری خود را به عنوان ماهیت و علل ثروت ملل را ارائه نمود به نظر او ارزش کالا را مقدار کاری که روی آن صرف می شود تعیین می کند، او در این کتاب به اهمیت صرفه جویی در وقت و کارایی بیشتر، از طریق تقسیم کار تأکید کرد به اعتقاد وی کارایی بالاتر منجر به خلق ثروت بیشتر و صرفه جویی در وقت هم برای مدیریت وهم برای کارکنان می باشد و نیز عاملی مستقیم در سود آوری است او از تقسیم کار، بین کارخانجات و هم در داخل کارخانه به منظور رسیدن به حداکثر کارایی دفاع کرد.

### بنجامین فرانکلین<sup>۲</sup>

بنجامین فرانکلین به عنوان پدر مدیریت زمان فردی و به طور واضح به عنوان شخصیت مدیریت زمان قبل از آدام اسمیت مطرح بود. دیدگاه او با رشد صنعتی شدن همراه بود و باور او در ارتباط با مدیریت زمان در مفهوم کاملاً جدید امروزی تکامل یافت و این عبارت توسط خود او گفته شد «زمان پول است» رویکرد وی را می توان به این شرح خلاصه نمود: «اگر می خواهید از یک زندگی شکوهمند لذت ببرید فقط یک راه وجود دارد و آن این است که زمان کافی را برای فکر کردن، برنامه ریزی و انجام کارها بر اساس اهمیت شان در برنامه قرار دهید، شما باید سالهایی را به زندگیتان بیفزایید، پس اجازه دهید تمام کارها در سر جایشان انجام شود». او پیشگام در مدیریت زمان فردی شامل هدفگذاری و اولویت بندی بود.

### الی وایتنی<sup>۳</sup>

وایتنی اصول تقسیم کار اسمیت را برای افزایش کارایی به کار گرفت عقیده او این بود که افراد هر کدام بخشی از قطعات را تولید نمایند. این سیستم واحد، به گونه ای بود که کارگران غیر ماهر هم می توانستند کار کنند او توانست کلید تولید انبوه را رقم بزند، ایده وی در مورد تولید انبوه در ایالات پدید

<sup>1</sup> Adam smith

<sup>2</sup> Bengamin Franklin

<sup>3</sup> Eli whitney

شمالی، انقلابی آورد و موجب شکوفایی صنعتی شد، که به نوبه خود برای هزاران کارگر غیر ماهر ایجاد شغل کرد. فعالیت های وایتنی به این معنا بود که تولید محصولات در زمانی کوتاه امکان پذیر است و ماشین ها در سطحی خیلی بالاتر از افراد، کارائی دارند (جی، ۱۳۸۵، ص ۲۵ - ۲۱).  
فردریک دیلو تیلور<sup>۱</sup>

در اواخر قرن نوزدهم که اصل پارتو شکل گرفت بسیاری از مهندسان و دانشمندان راههایی را بر اساس همان «مقدار زمان» جهت کار کردن بیشتر جستجو می کردند، مطالعه کار (کارسنجی) ایده مدیریت علمی توسط فردریک دیلو تیلور به وجود آمد. که از نظارت و سنجش فعالیت های کارگران به منظور سرعت بخشی نظام های تولید، دفاع کرد. ایده های او جهش عظیمی را به سمت «زمان» و زمینه را برای اصول عملی اندازه گیری اثر بخش و حل کردن مسائل در حداقل زمان فراهم کرد.  
استیفن آر. کوی<sup>۲</sup>

او در دهه ۱۹۵۰ با تاکید به مدیریت زمان سبب ساز این امر شد که مدیران بتوانند به صورت بهتری زمان را سازمان بدهند، موفق ترین کتاب مدیریت زمان را کوی تحت عنوان «هفت عادت افراد بسیار اثر بخش» در سال ۱۹۸۹ نوشت که در ۱۲ میلیون جلد، به بیش از سی زبان دنیا به فروش رفت. وی تمایز بین کارهای مهم و فوری را مورد توجه قرار داد و نظام اولویت بندی را با توجه به این عوامل برقرار کرد، که در حال حاضر هم مورد استفاده عموم است. امروزه مدیریت زمان طیف وسیعی مثل هدفگذاری، اولویت بندی کردن و کنترل کردن را شامل می شود (جی، ۱۳۸۶، ص ۳۱).

### مدیریت زمان درسه نسل رشد یافته است :

- ۱- نسل اول مدیریت زمان با یادداشتهای و لیست های شلوغ تعیین می شود، اولویتها، معمولاً مواردی هستند که پیش روی ما اتفاق می افتند، افراد در این نسل، انعطاف پذیر و سازگار هستند ولی این تمایل وجود دارد که قبول تعهد پذیرفته نشود (کارها در موعد آن انجام نشود).
- ۲- نسل دوم مدیریت زمان از تقویم ها و دفترهای قرار گذاری، برنامه ریزی وقایع آینده، تعیین ضرب الاجلها استفاده می شود و نیز برآماده سازی و برنامه ریزی تأکیدی می شود.
- ۳- نسل سوم مدیریت زمان بیش از هر چیزی به روشن ساختن ارزشها و اولویتها، تنظیم اهداف کوتاه مدت میان مدت یا دراز مدت برای دست یافتن به ارزشهای تعیین شده تأکید دارد. الگوهایی که مورد تأکید نسل سوم است: کنترل، اثر بخشی، ارزشها، دستاوردها، زمان (خطی یا ترتیبی)، الگوهایی که بر کیفیت زمان به جای کمیت آن تأکید دارند و نیز صلاحیت و مدیریت در مقابل رهبری است.

<sup>1</sup> Frederick w. Taylor

<sup>2</sup> Stephen R. Covey



نیاز به نسل چهارم

لازم است ما در مرحله ای فراتر از مدیریت زمان تا رهبری آن برزندگی حرکت کنیم، این الگو نسل چهارم است که اسباب کیفیت زندگی را ایجاد خواهد کرد، نسل چهارم بر اساس اهمیت داشتن است و انجام دادن آنچه که مهم است به جای پاسخ دادن ساده به آنچه که ضروری و فوری است و بر این اصل استوار است که «امور اول را، در ابتدا قرار دهید» (کوی، ۲۰۰۱، ص ۳).

### تفاوت‌های فرهنگی نسبت به زمان

هدف علم مدیریت، جستجوی روشهای دستیابی موثر به اهداف در زمان «کوتاهتر»، با «هزینه کمتر» است با توجه به جایگاه انسان در علم مدیریت، این روشها متأثر از «فرهنگ ملی» می باشد، که سازمان در فضای آن فعالیت می کند. یکی از شاخصها و معیارهایی که با آن در مورد ماهیت فرهنگ یک اجتماع یا سازمان می توان قضاوت کرد «مفهوم زمان» است زیرا استفاده از زمان به عنوان یک «منبع» شاخص برای کار آمدی «مدیریت» یک ملت یا افراد سازمان است. فرهنگهای ملی و سازمانی بر اساس ماهیتی که دارند، برخورد ها و تلقیهای متفاوتی از مفهوم زمان دارند و مفروضات مختلفی را در جهت استفاده از زمان ارائه می کنند. شناخت چگونگی برخورد با زمان می تواند زمینه ساز شناخت ریشه برخی از بحرانهای مدیریتی در هر جامعه ای باشد.

بنا به گفته ادوارد.تی.هال<sup>۱</sup>، فرهنگ ها به دو صورت با زمان برخورد می کنند؛ زمان مشخص و زمان تقریبی.

زمان مشخص: خطی است در آن واحد فقط یک کار می تواند انجام شود، زمان با دقت برنامه ریزی شده است و به هر کاری مقدار معینی وقت اختصاص داده شده است. این امر در کشورهایی مثل ایالات متحده، استرالیا، آلمان، سوئیس و اروپای شمالی مرسوم است، در بسیاری از فرهنگهای غربی، به موقع بودن اصل تلقی می شود به عنوان مثال در کشوری مانند آلمان، وقت شناسی نشان دهنده ادب و قابل اعتماد بودن است و ۲۰ دقیقه تأخیر برای حضور در یک جلسه، نشانه بی کفایتی و بی ادبی است زمان تقریبی: فرهنگهای پذیرای زمان تقریبی، زمان را خیلی متفاوت تلقی می کنند تعداد زیادی از کارها می تواند در یک زمان انجام شود و تا حدی که وقت بگیرند، وقت می گیرند! زمان ملاقاتها تقریبی و نه دقیق در نظر گرفته می شوند یکی از دلایل این وضعیت آن است که مردم متعلق به این فرهنگها تکیه بیشتری بر روابط شخصی دارند و مردمی نیستند که برای وقت ارزش و اولویت قائل شوند برای مثال در خاورمیانه، امریکای لاتین و چین اگر قرار است جلسه ای ساعت ده تشکیل شود ممکن است تا ساعت یازده و حتی دوازده نیز شروع نشود (تی هال، به نقل از جی، ۱۳۸۵، ص ۸۶).

<sup>1</sup> Edward T.Hall

بر مبنای شواهد غیر قابل انکار و بدون هیچ گونه تردیدی، کشورهای با فرهنگ وقت شناسی (زمان مشخص) توسعه یافته، ثروتمند و پرچمدار علم در عصر ارتباطات (فراصنعتی) هستند و از سوی دیگر جوامعی که فرهنگ بی اعتنایی نسبی به گذر زمان (زمان تقریبی) بر آنها حاکم است، صد ساله ره یک شبه را میروند! (مینو بخش، ۱۳۸۵، ص ۱).

کلوک هان<sup>۱</sup> و استراتبرگ<sup>۲</sup> در رابطه با تلقی و برخورد با زمان سه نوع فرهنگ را بازشناسی کرده اند: الف- حال مدار: در این فرهنگ، زمان تقریباً وجود ندارد و آینده نادیده گرفته می شود و هر چه هست، اکنونی است که در آن قرار داریم.

ب- گذشته مدار: در این نوع فرهنگ تلاش می شود تا سنتهای کهن را احیاء کنند و این سنتها را در زمان حال حفظ کنند و در واقع حال، ادامه گذشته است.

ج- آینده مدار: در این نوع نگاه همیشه یک مطلوب مورد نظر وجود دارد که سعی می شود به آن دست پیدا کنند و آن را بدست آورند عموماً مردمانی که به توسعه اقتصادی و اجتماعی دست پیدا می کنند، در این چهار چوب به زمان نگاه می کنند و بر اساس این تلقی تلاش می کنند تا سازمانها را از طریق برنامه ریزی، مدیریت کنند (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۱۳۳).

## مهارت سازمانی مدیریت زمان

همانطور که در فصل اول بیان گردید، مهارت سازمانی مدیریت زمان در مورد افرادی کار برد دارد که در سازمانی کار کرده و یا سابقه مدیریت دارند همچنین گفته شد که در این تحقیق مهارت سازمانی مدیریت زمان شامل شش مولفه می باشد که عبارتند از: هدفگذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیتها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات. در این بخش تلاش شده است مبانی نظری مطرح شده در زمینه ابعاد فوق ارائه گردد.

### مولفه اول، هدفگذاری

هدفها، نتایج مطلوبی هستند که قصد داریم پس از یک دوره فعالیت به آنها دست پیدا کنیم، بنابراین ویژگی مهم اهداف، سوق دادن رفتار در جهت خود است، لذا یک هدف، نتیجه ای است نهایی که یک کوشش به سمت آن هدایت می شود هدف، آن چیزی است که از فعالیتهای شما یا افراد دیگر منتج می شود ارزیابی نقاط قوت و ضعف یکی از گام های اساسی و مهم در تعیین اهداف به شمار می رود برای مدیریت زمان مناسب، وجود اهدافی واقعی که می تواند از طریق خود سنجی حاصل شود ضروری است.

<sup>1</sup> Clock Han

<sup>2</sup> Straterberg

رابرت میگر<sup>۱</sup> در کتاب «بررسی هدفها» به اهداف نامعین و مبهم اشاره می کند و در خصوص بسیاری از هدفهای نامشخص نظیر عدالت خواهی، خود را وقف یک حرفه نمودن و... بحث می کند به عنوان مثال: همه ما نسبت به کار گروهی آشنایی داریم آیا تاکنون مدیری داشته اید که گرد همایی کارکنان را به منظور تقویت روحیه مشارکت در شخص یا اشخاصی که روحیه انفرادی دارند تشویق نماید؟ اما آیا منظور او از مشارکت با منظور کارکنان مشابه است؟ یک هدف مبهم و یا انتزاعی باید به گونه ای روشن در تمام مراحل که منظور نیل به آن هدف طی می شود مشخص گردد. برای اینکه برنامه ریزی و بهبود مدیریت زمان مفید باشد اهداف باید پنج ویژگی زیر را داشته باشند:

- ۱- قابل اندازه گیری بودن (یعنی بتوان درجه تحقق آن را مشخص نمود)
- ۲- قابل وصول بودن (یعنی در یک محدوده زمانی، مکانی و شرایطی معقول قابل تحقق باشند)
- ۳- قابل قبول بودن (یعنی مورد قبول کسانی باشد که قرار است در تحقق آن اهداف مشارکت کنند)
- ۴- هم خوانی و توافق (یعنی با هدفهای دیگر تناقض و تضاد نداشته باشد)
- ۵- توجه به هزینه فرصت های از دست رفته (یعنی با توجه به نظام اولویتها انتخاب شده باشد) چون انتخاب یک هدف به معنی عدم انتخاب هدفهای دیگر و سوق دادن منابع برای تحقق آن هدف است (فرجی ارمکی، ۱۳۸۵، ص ۲۲).

بدون هدف، مدیریت بی معناست، هدفها سه کارکرد دارند: معرف سازمانند، موجودیت آن را توجیه نموده و ثانیاً زمینه هماهنگی فعالیتهای سازمانی را فراهم کرده، وظایف را به هم مرتبط می سازند و ثالثاً ملاکهای ارزیابی را فراهم می سازند.

نکات مهم درباره اهداف:

- \* هدف، نتیجه مطلوبی است که رفتار را هدایت می کند.
- \* عبارت ها و اظهاراتی که چستی هدف ها را بیان می کند، هدفهای لفظی نامیده می شوند.
- \* نتایجی که رفتار، عملاً در جهت آنها هدایت می شوند هدفهای واقعی را می سازند. تشخیص هدفهای واقعی از لفظی بسیار مهم است.
- \* هدف ها در معرض تحول و تغییرند. در اثر عوامل و نیروهای خارجی و داخلی. (علاقه بند، ۱۳۸۵، ص ۲۰).

هدف گذاری، بخش مهم مدیریت زمان است زیرا این امر تضمین می کند زمان خود را صرف انجام کارهای درست نمایید، بدون داشتن اهداف مشخص ممکن است به چیزهای زیادی برسید که نیاز نداشته باشید و واقعاً برای سازمان سودی نداشته باشد و این همان اتلاف زمان است به عبارت دیگر، هدفگذاری

<sup>1</sup> Robert Maiger

و تعیین اهداف به طور واضح ، شمارا روی خط و مسیر درست نگه می دارد و کمک می کند بر روی موثرترین و سودمندترین وظایف متمرکز شوید و مطمئن شوید که حتی یک دقیقه از وقت خود را بیهوده تلف نکرده اید (جی، ۱۳۸۶، ص ۴۹).

مدیران موفق، مدیرانی هستند که قادرند بطور واضح و روشن تعریف دقیقی از اهداف بیان کنند و همچنین پیشنهادهای لازم برای رسیدن به اهداف ارائه کنند. در شرایط مشابه و زمان مساوی، هدفگذاری کمک می کند تا آنچه را که انجام داده اید ارزیابی کنید مدیریت بر معنای اهداف (MBO) یک روش مناسب برای سازمان، کارکنان و مدیران است و کاربرد وسیعی نیز در شرکتها و سازمانهای امروزی دارد (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۴۹). در جریان یک بررسی که در سال ۱۹۵۳ روی دانشجویان دانشگاه یل<sup>۱</sup> انجام گرفت، از کسانی که به تازگی فارغ التحصیل شده بودند سوال شد که برای آینده چه برنامه ای دارند. تنها ۳ درصد آنها هدف ها و برنامه های اقدامی خود را نوشته بودند بیست سال بعد، این سه درصد در مقایسه با سایرین شادتر بودند و از زندگیشان رضایت بیشتری داشتند. این سه درصد بیش از نود و هفت درصد بقیه، به روی هم ثروت اندوخته بودند (مورگنسترن، ۱۳۸۸، ص ۶۴).

همیشه اهداف را به زمان حال بنویسید مثل اینکه قبلاً به آنها دست یافته اید این کار ذهن نا هوشیار را برای رسیدن به آنها برنامه ریزی خواهد کرد، اعتماد به نفس را افزایش می دهد و شور و اشتیاق را بالا خواهد برد (لوئیس، ۱۳۸۶، ص ۲۰۱-۱۸۰).

برای برنده شدن باید خصوصیتی را دارا بود و آن تعیین هدف است آنچه را که می خواهید باید بدانید و یک میل شدید در درون، برای رسیدن به آنچه که می خواهید. فقط حدود ۳ درصد از افراد، هدفهای مکتوب و آشکار دارند این افراد بازدهی ۵ تا ۱۰ برابر، بیشتر از افرادی در یک رده یا افرادی با تحصیلات و توانایی برتر، را دارا هستند به این دلیل که ۹۷٪ افراد دیگر برای نوشتن آن چیزهایی که می خواهند، زمان صرف نمی کنند.

اهداف را یادداشت و شفاف سازی کنید یک هدف یا مقصد که نوشته نشده باشد صرفاً یک آرزو یا وهم است و انرژی به دنبال ندارد، هدفهای نوشته شده و روشن، یک اثر شگفت انگیز روی طرز تفکر دارد، ایجاد انگیزه و شما را در عملکردتان تحریک می کنند آنها خلاقیت شما را بر می انگیزد و انرژی را آزاد و کمک می کند تا بر تعلل و تنبلی غلبه کنید (تریسی<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶، ص ۲۷ و ۲۲).

---

<sup>1</sup> yale

<sup>2</sup> Tracy

## مؤلفه دوم ، اولویت بندی اهداف و فعاليتها

اولویت گذاری فعاليتها بدین معنی است که مشخص کنیم کدامیک از وظایف بالاترین اهمیت و کدامیک از درجه اهمیت کمتری برخوردارند و کدامیک از این فعاليتها قادر به انجام در پایین ترین سطح اولويتها می باشد (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۷۲).

هر چند که تعیین اهداف مشخص و روشن تنها راه تضمین استفاده خردمندان از هر ثانیه در ۱۶۸ ساعت موجود در هفته است اما تعیین اولويتها تنها راهی است که می توانید موثرتر و پربارتر در جهت رسیدن به اهدافتان کار کنید (لویس، ۱۳۸۶، ص ۲۱۰).

افرادی که اولویت کار خود را نمی شناسند، در تشخیص آنچه دوست دارند و در حال حاضر انجام دهند و آنچه باید به انجام رسانند تا به هدفهای دراز مدت خویش دست یابند دچار دردسر هستند (جی، ۱۳۸۶، ص ۱۳۳).

پیتر فراست<sup>۱</sup> خطاب به مدیران می گوید: وظایف خود را اولویت بندی کنید به این معنا که هر روز باید اول روی مهم ترین امور متمرکز شوید و اجازه ندهید که فوری ترین کار، همه چیز را تحت الشعاع قرار دهد اغلب افراد همواره با تقاضاهای فوری مواجه می شوند و وقت خود را به آنها اختصاص می-دهند و در پایان روز کاری، تعجب می کنند از اینکه کار چندانی انجام نداده اند (فراست، ۱۳۷۱، ص ۳۰). اولویت بندی کارها، چندان ساده نیست، اما از مهم ترین و کارآمدترین معیارها، برای تعیین میزان تمرکز منابع و انرژی در هر بخش از کار می باشد.

در اولویت بندی به سه معیار توجه شود:

۱- اهمیت مسأله در بلند مدت ۲- فوریت در کوتاه مدت ۳- روند رشد (جوهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۴۹).

جدول شماره ۲-۱: اولویت گذاری کوی، منبع؛ جی، ۱۳۸۶ ص ۱۰۲

مؤلفه	فوری	غیرفوری
مهم	۱	۲
غیرمهم	۳	۴

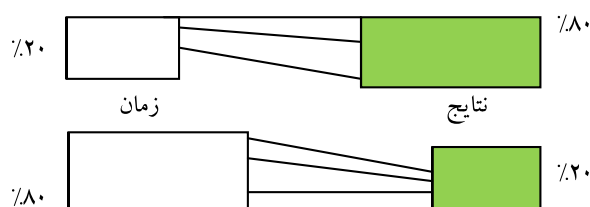
- در ربع اول جدول اولویت گذاری، باید فعالیت هایی که دارای اهمیت و فوریت بالایی هستند قرار داشته باشد تا زمانی که به این کارها رسیدگی نشود به هیچ کدام از فعاليتهاي دیگر نباید پرداخته شود.

<sup>1</sup> Peter frost

- ربع دوم، این امور در اولویت متوسط قرار دارند قابل تاخیر هستند، مهم اما بدون فوریت هستند .  
 - ربع سوم، امور فوری اما غیر مهم هستند و در اولویت متوسط قرار دارند این امور قابل حذف می باشند .  
 ربع چهارم، این امور در اولویت متوسط قرار دارند نه فوریت دارند و نه اهمیت این امور باید حذف شوند (جی ، ۱۳۸۶، ص ۱۰۳).

انسانها ساعتهای زیادی از وقت خودشان را هدر می دهند، تنها به دلیل اینکه بجای انجام دادن و متمرکز شدن روی کارهای مهم اصلی، ساعتهای زیادی مشغول اموری می شوند که از درجه اهمیت نسبتاً زیادی برخوردار نیستند، اگر چه تنها صرف کمتر از ۲۰٪ از زمان ، دستیابی به این نتایج را میسر می سازد: ۲۰٪ از کارهای روز مره هر فرد امکان موفقیت در ۸۰٪ از فعالیتهای کاری را فراهم می آورد. ۲۰٪ از جلسات و ملاقاتها باعث اتخاذ ۸۰٪ از تصمیمات مهم می گردد.

این وابستگی بین نقش ۸۰ و ۲۰ در صد برای نخستین بار توسط ویلفرد پارتو<sup>۱</sup> اقتصاد دان ایتالیایی در قرن نوزدهم مطرح گردید وی با استفاده از علم آمار به این نتیجه رسید که ۲۰٪ از جمعیت و انسانها دارای ۸۰٪ ثروت ملی می باشند آنچه که از روال امور نتیجه می شود این است که در بسیاری از حوزه های کاری و عملیاتی قانون پارتو مصداق دارد، این اصل در رابطه با مدیریت زمان بیشتر از جوانب دیگر زندگی صدق می کند (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۵۲).



شکل شماره ۲-۲: قاعده ۲۰-۸۰ (قانون پارتو). منبع: خاکی، ۱۳۸۷، ص ۵۱

این اصل اساس یک تئوری مرکزی مدیریت زمان است که ۲۰ درصد زمان در کار صرف می شود تا ۸۰ درصد نتیجه ایجاد کند . شناخت ۲۰ درصد مؤثرترین زمان ما و توسعه آن می تواند تأثیر مثبت و شگرفی بر بهره وری داشته باشد (جی، ۱۳۸۶، ص ۳۱).

عدم تطابق زمان واقعی

یکی از ارزشهای تجزیه و تحلیل استفاده از زمان، این است که رابطه متناسب بین زمان واقعی پرداختن به فعالیتهای بسیار مهم، مهم و عادی را نشان می دهد. کلید مدیریت موفق زمان ، انجام فعالیتهای اولویت بندی

<sup>1</sup> Vil fred pareto

شده طبق فهرست و در نظر گرفتن وضوح کامل در این اولویت بندی و نحوه تنظیم و طراحی فعالیتها طبق طبقه بندی ABC است .

وظایف A: از جمله مهمترین وظایف مدیریت هستند، آنها وظایفی هستند که بطور صحیح فقط بوسیله فرد و یا بوسیله یک سیستم قابل اجرا هستند (این وظایف غیر قابل واگذاری هستند) و بیشترین درجه اهمیت را در عملیات مدیریتی دارا هستند .

وظایف B: فعالیتهایی هستند که از لحاظ درجه اهمیت در حد متوسط هستند و آنها را می توان به دیگران تفویض کرد .

وظایف C: وظایفی هستند که در عملیات قابل انجام، دارای کمترین درجه از نظر اهمیت هستند، اما طوری ظاهر می شوند که به نظرمی رسد که از جمله مهم ترین و بزرگترین کارها هستند (مانند مطالعه نامه های اداری، تلفن زدن، پرونده ها، مکاتبات و بسیاری دیگر از کارهای اداری).

جدول شماره ۲-۲: ارزش تجزیه و تحلیل استفاده از زمان ، منبع ؛ خاکی ، ۱۳۸۷، ص ۷۴

ارزش فعالیتها		
٪۶۵	٪۲۰	٪۱۵
وظایف A بسیار مهم	وظایف B مهم	وظایف C جزیی/عادی
٪۱۵	٪۲۰	٪۶۵
استفاده واقعی از زمان		

تجزیه و تحلیل ABC دقیقاً به معنای این نیست که وظایف A بایستی تماماً انجام بشود و وظایف بخش C می تواند کامل انجام نشود، بلکه تجزیه و تحلیل ABC موجب می گردد ، تا یک توازن و ارتباط منطقی بین تمامی وظایف برقرار گردد و در نهایت نتایج دقیق و سودمندی به بار آید این سازماندهی، ما را به داشتن یک جدول کاری مسلسل سوق میدهد و این همان اولویتبندی فعالیتها است (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۷۵).

### مولفه سوم ، برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی در مدیریت از اهمیت زیادی برخوردار است . این اهمیت از آنجا ناشی می شود که برنامه ریزی موثر، رفتار مدیریت و سازمان را عملاً و عمیقاً تحت تاثیر قرار می دهد و کنترل مؤثر فعالیتهای سازمانی را امکان پذیر می سازد . برنامه ها، مبانی لازم را برای هماهنگی، رهبری و کنترل به وجود می آورند و با مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیتهای سازمان (یعنی، چه کسی ، چرا، کجا ، چه موقع، چگونه باید انجام بدهد)، بلا تکلیفی را کاهش می دهد (علاقه بند، ۱۳۸۵، ص ۲۴).

برنامه ریزی، تهیه و تدارک پیشاپیش بر مبنای هدفهایی است که منجر به تصمیم گیری می شود و این تصمیمات پایه و اساسی برای اقدامات بعدی هستند محصول نهایی فرایند برنامه ریزی، برنامه است و برنامه، سندا اجرایی یا عملیات فعالیتها است تهیه یک برنامه اجرایی در ارتباط با بهبود مدیریت زمان، اصول اساسی مدیریت زمان است.

یک برنامه اجرایی مناسب در ارتباط با مدیریت زمان شامل هفت مرحله به شرح زیر است:

۱- تعیین اهداف و اولویتها (تصمیم گیری در مورد یک هدف بسیار مهم) ۲- تعیین وظایف اساسی جهت تحقق آن اهداف (تعیین وظایف لازم) ۳- تعیین نتایج قابل اندازه گیری جهت ارزیابی میزان موفقیت روشها یا وظایف ۴- ارزیابی مجدد وظایف و نتایج مورد نظر، جهت تحقق اهداف ۵- مرتب کردن وظایف بر اساس یک توالی منطقی ۶- تعیین منبع مورد نیاز برای رسیدن به هدف ۷- تعیین محدوده زمانی برای تکمیل هر یک از وظایف و تحقق اهداف (جواهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۷۷).

با مدیریت زمان، همیشه درک واضحی از چگونه گذراندن وقت خود دارید و اینکه چه مقدار وقت اختصاص نیافته (وقت خالی) دارید اگر وظیفه جدیدی به شما محول شود می توانید تخمین بزنید که آیا این کار عملی است یا خیر، برنامه ریزی به شما می گوید چقدر زمان، لازم است و مدیریت زمان به شما می گوید چقدر وقت دارید (بلایر، ۲۰۰۸، ص ۴).

پژوهشگران بسیاری برنامه ریزی را به عنوان مهمترین بخش در مدیریت زمان محسوب کرده اند. از جمله مک کال<sup>۱</sup> در نتیجه تحقیقات خویش می گوید، مدیران معمولاً ساعت های کار طولانی دارند، آنها بسیار مشغولند، کار آنان پراکنده و گوناگون است. آنها عمدتاً ارتباط شفاهی و تماس های زیادی برای انجام کارها برقرار می کنند، چون آنها برنامه ریزی نمی کنند و نمی توانند چگونه وقت شان را بگذرانند، لذا دوباره کاریها و اتلاف وقت و انرژی بسیار دارند. موریسون<sup>۲</sup> و هنان<sup>۳</sup> نیز در پژوهش های دیگری آن نتایج را تایید کرده اند و به اهمیت برنامه ریزی و مدیریت زمان اشاره کرده اند (اشاگ لمی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸).

## مؤلفه چهارم، تفویض اختیار

یکی از جنبه های فراموش شده تفویض اختیار، این است که میان اشخاص شاغل، همبستگی متقابل سالمی ایجاد می کند وقتی کار گروهی می کنید، افراد به هم نزدیک تر می شوند. وقتی بار کاریتان را با دیگران سهیم می شوید به وحدت و انسجام میان افراد کمک می کنید و به آنها امکان می دهید که به

<sup>1</sup> Mccall

<sup>2</sup> Morrison

<sup>3</sup> Hannan

<sup>4</sup> Oshag lemi



هم متکی باشند. یکی از دلایل دشوار بودن تفویض اختیار کردن کارها این است که فراموش می کنیم که تفویض کار به معنای توجه به کارهایی کارهایی که دوست داریم و واگذار کردن کارهایی که از آن متنفریم نیست. مدیر خوب کسی است که کارهای مورد علاقه اش را زمانی که می بیند کارهای مهمتری دارد واگذار نماید. این نکته را هم فراموش نکنید که در مواردی ممکن است کاری را که انجام دادنش را دوست ندارید، از هر شخص دیگری بهتر انجام بدهید.

تفویض کردن یا واگذار کردن کارها دارای سه مرحله است که باید برای هر کدام وقتی در نظر گرفته شود:

- مرحله اول: کار را ارائه بدهید.
  - مرحله دوم: بر کار نظارت داشته باشید.
  - مرحله سوم: نتیجه نهایی را مرور و بررسی کنید (مورگنسترن، ۱۳۸۸، ص ۱۳۵).
- تفویض اختیار یک فعالیت کلیدی برای تمام کارکنان و مدیران است تفویض اختیار مزایای مستقیم و غیرمستقیم قابل ملاحظه ای دربردارد مانند:

کوششهای مدیریتی را آسان می کند و برای وظایف مهمتر مدیر، زمان ایجاد می کند. تفویض اختیار به بهره برداری از دانشهای تخصصی و تجربیات کارکنان کمک می کند. \* به ارتقاء و پرورش تواناییهایی چون، ابتکار، اعتماد به نفس و احساس شایستگی در کارکنان کمک می کند.

\* اغلب اثر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

\* برای مدیریت و کارکنان مزیت یکسانی دارد شلوغی بیش از حد کارهای مدیر را کاهش می دهد و برای او و کارهایش زمان فراهم می کند.

\* فرصت رشد برای کارکنان فراهم می کند و در آنها ایجاد انگیزه می کند (خاکی، ۱۳۸۷، ص ۹۸).

اداره کردن به معنی رسیدن به نتایج از طریق سازمان دادن کار دیگران است مدیر نمی تواند به تنهایی تمام کارها را انجام دهد باید با دیگران مشارکت کند و حتی کارهایی را که بهتر از هر فرد دیگری در گروه انجام می دهد را به افراد دیگر بسپارد. تفویض اختیار فقط واگذاری کار نیست اگر مدیر به افراد نحوه انجام کار را بگوید و آزادی استفاده از ابتکار را به آنها ندهد تفویض اختیار نکرده است تفویض اختیار به معنی اطمینان و قدرت دادن به فرد برای انجام و اتخاذ تصمیم درباره کارش و اجرای آن تصمیمات توسط او است (راونتری، ۱۳۸۵، ص ۱۲۰).

مدیران به جای انجام کارهای مختلف می توانند با واگذاری کارها به طور شفاف به دیگران و کنترل

چگونگی انجام آنها، بازده کار را چند برابر کنند (تریسی، ۱۳۸۷، ص ۷۹).

امروز عصر کارگروهی است مانیازمند افرادی هستیم که کارها را انجام دهند و زمان را به ما باز گردانند فراموش نشود که برای رسیدن به یک نتیجه خوب و بهره وری مناسب، اختیار و افتخار باید تقسیم شود (لوئیس ، ۱۳۸۶، ص ۱۳۶).

تفویض اختیار غیر مؤثر

تفویض اختیار غیر اثربخش، به عنوان یکی از مهم ترین عوامل اتلاف وقت در مدیریت زمان دارای دلایل به شرح زیر است:

۱- ترس از شکست ۲- عدم اعتماد به زیر دستان ۳- دادن دستورات مبهم و نامشخص ۴- اندیشه آنکه شخصاً کار را بهتر و سریع تر انجام می دهید ۵- راساً اقدام کردن، ساده تر از مدیریت کردن کار است ۶- انتظار این که همه، همه چیز را می دانند ۷- ناتوانی در ایجاد کنترل های لازم ۸- کنترل بیش از حد ۹- فراموش کردن پی گیری کار ۱۰- کمبود پرسنل در زمان شلوغی کار.

مدیریت زمان با تفویض اختیار مؤثر ارتباط کامل دارد هر چه پا فشاری بیشتری بر انجام کار، توسط خود مدیر صورت گیرد در واقع عاملی در جهت عدم مدیریت زمان او به حساب خواهد آمد. استاندارد کار را تا حد قابل قبولی پایین بیاورید و از ایده آل بودن افراطی بپرهیزید یک برنامه ریزی صحیح همراه با توضیحات کافی تهیه و با استفاده از گزارش پیشرفت کار و مهلت پایان کار، برنامه را کنترل کنید. کار مدیر، اداره کردن کارهایی است که به سایرین محول شده نه این که خود مدیر برای انجام هر کاری شخصاً اقدام کند (جوهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۵۲ و ۵۱).

### مؤلفه پنجم ، مدیریت ارتباطات

ارتباط، فراگرد تفهیم و یا انتقال معانی میان اشخاص و گروههاست، فعالیت و همکاری در محیط سازمانی مستلزم وجود روابط انسانی توأم با اعتماد متقابل میان مدیر و کارکنان است روابط انسانی در پرتو ارتباط پدید می آید. شبکه ارتباطی سازمان برای واحدها و اعضای آن اطلاعات مورد نیاز را فراهم می سازد و محرومیت از اطلاعات ضروری ، واحدها و اعضای سازمان را به بی راهه و نا به سامانی می کشاند و در نهایت ، موجب نزول اثر بخشی سازمان می شود . (علاقه بند، ۱۳۸۵، ص ۳۷).

مدیران برای انتقال عقاید و احساسات و همچنین تأثیر گذاشتن در شناخت و طرز تلقی و کارهای یکدیگر الزام به برقراری ارتباط دارند . بدون چنین ارتباطی کار گروهی غیر ممکن خواهد بود . اگر در احساسات و نظریه ها مشارکت نکنیم ، هر کدام مثل افراد منزوی کار خواهیم کرد و هر فرد مجبور است بدون اینکه تأثیری روی دیگران بگذارد و یا از فرد دیگری کمک بگیرد راه خود را طی کند ( راونتری، ۱۳۸۵ ، ص ۵۳ ).

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشترین وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباطات می کند برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان، به صورت یک شبکه کار موثر و کار آمد، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است، زیرا وقتی ارتباطات برقرار نشود، فعالیت های سازمان متوقف می شود و در واقع می توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط مؤثر بستگی دارد (ایران نژاد، ۱۳۸۵، ص ۳۴۳).

ارتباط ضعیف یکی از عوامل عمده اتلاف زمان است که معمولاً دارای دلایلی به شرح زیر است :

۱- بی اطلاعی از اهمیت ها ۲- کمبود زمان ۳- خوب توجه نکردن ۴- مشخص نبودن هدف ۵- استفاده از راه های غلط ۶- زمان نامناسب ۷- ارتباط ناکافی ۸- کمبود ظرفیت پذیرش ۹- تفاوت در طرز تلقی و ادراک افراد ۱۰- ضعف بازخور (جواهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۵۴).

۸۴٪ مدیران قبول دارند که مهارت برقرار کردن ارتباط، کلید ترقی سازمان های آنهاست ضمناً معتقدند، که این مهارتها برای مدیریت موثر زمان بسیار اساسی است و ارتباط ضعیف، خطراشتباه، قضاوت نادرست، پیش داوری یا نتیجه گیری غلط را افزایش می دهد و بدین ترتیب سبب اتلاف وقت می شود این ضعف، سرخوردگی، رنجش، بی علاقهگی و احساس بی هدفی را در گروه، بوجود می آورد و به افت روحیه کارکنان منجر می شود (لوئیس، ۱۳۸۶، ص ۵۶).

### مؤلفه ششم، مدیریت جلسات

رابرت هلر<sup>۱</sup> می گوید علامت مناسبی که آیا جلسه یا بعضی افراد زائد و غیر ضروری هستند، وقتی است که آنها سعی می کنند از آمدن به جلسه، طفره برونند.

دردستور کار جلسه باید شروع و زمان در کل جلسه، مشخص شود، همه چیز از قبل برنامه ریزی شود تا وقت به اندازه کافی برای اطلاع رسانی باشد (جی، ۱۳۸۶، ص ۵۸).

از سر ساعت شروع کردن جلسات پرهیزید بررسیها نشان داده اند که مردم هنگامی وقت شناس هستند که جلسات بین ساعت شروع شوند نه دقیقاً سر ساعت برای مثال در جلسه ای که ده شروع می شود افراد بیشتری دیر می رسند تا در جلسه ای که ساعت ۱۰/۱۰ دقیقه تشکیل می شود علت این امر چیست هنوز کاملاً روشن نشده است همچنین در صورتی که دستور جلسه کوتاه بود جلسه را ایستاده برگزار کنید زیرا افراد در حال ایستاده قیراق تر هستند و احتمال اینکه بعضی از نکات مهم را متوجه نشوند کمتر است.

روانشناس آمریکایی جی. آ. استونر<sup>۲</sup> در سالهای ده شصت پدیده ای را شناسایی کرد که «انتقال خطر» نامیده و اظهار داشت که در جلسات، تصمیمات جسارت آمیز بیشتری اتخاذ می شود به همین علت افراد

<sup>1</sup> Robert Heller

<sup>2</sup> j.A.stoner

به تنهایی خود را در معرض خطر تصمیم‌گیریهای فردی قرار نمی‌دهند. می‌گویند پدیده انتقال خطر به این دلیل مطرح شده است که مسئولیت بین افراد تقسیم می‌شود هر فرد حاضر در جلسه می‌تواند، در صورتی که اشتباهی رخ دهد فرد دیگری را سرزنش کند ضمناً رهبر گروه می‌تواند اعضای محتاط‌تری را در گروه تحت تاثیر نقطه نظرات خود قرار دهد و بدین ترتیب در معرض خطر تصمیم‌گیری فردی قرار نگیرد (لوئیس، ۱۳۸۶، ص ۱۴۲ و ۱۳۹).

جلسات مستمر مدیران در سازمانها با توجه به سطوح و تعداد شرکت‌کنندگان هزینه خاصی را به سازمانها تحمیل می‌کند و این هزینه اغلب بخاطر نتایج ضعیف و یا عدم حصول نتیجه به هدر می‌رود (سلجوقی، ۱۳۷۱، ص ۴۳).

مدیریت صحیح جلسات با مدیریت وقت، ارتباط مستقیم دارد، تشکیل یک جلسه مفید تابع شرایط زیرمی‌باشد: ۱- برگزاری جلسه ضرورت دارد و اهداف آن مشخص است. ۲- کمترین تعداد و مناسبترین افراد در آن شرکت دارند. ۳- مدیر جلسه فردی مسلط، منظم و خوش برخورد است ۴- دبیری برای جلسه انتخاب شده است که صورت جلسه مناسبی تهیه می‌کند ۵- جلسه صوری نیست ۶- شرکت‌کنندگان آزادانه عقاید خود را بیان می‌کنند ۷- محل و زمان مناسبی برای جلسه در نظر گرفته شده است (اسلامی، ۱۳۷۳، ص ۱۴).

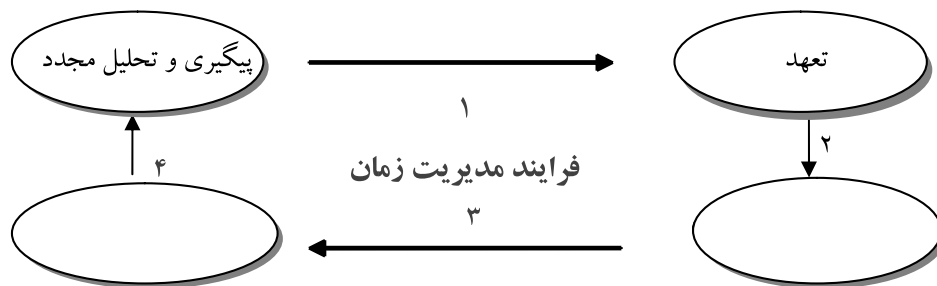
جلسه‌هایی که زمان پایان آن‌ها تعیین نشده در واقع اتلاف وقت محسوب می‌گردند با سازماندهی جلسات می‌توان با قدرت و مسئولیت بیشتر تضمین نمود که وقت افراد، خردمندانه صرف شود جلسات، وسیله‌ای برای تصمیم‌گیری گروهی هستند ما برای ایجاد ارتباط، حل مشکلات و غیره تشکیل جلسه می‌دهیم اگر این جلسه‌ها کارایی لازم را داشته باشند به نتایجی دست می‌یابیم که هرگز به تنهایی قادر به دستیابی به آنها نیستیم، پیروی از تصمیم‌های گروهی به یافتن نقطه نظر مشترک می‌انجامد که ناشی از تعامل با یکدیگر است و هر تصمیمی که گرفته می‌شود باید مبتنی بر این اصل باشند، برتری تصمیم‌گیریهای توافقی این است که هیچ بازنده‌ای در آن وجود ندارد.

یکی از مهم‌ترین عوامل اتلاف وقت در سازمان، جلسات است که بطور مختصر به دلایل آن اشاره می‌شود: ۱- نداشتن هدف ۲- فقدان دستور کار جلسه ۳- افراد بی ارتباط با موضوع جلسه (به تعداد کم یا زیاد) ۴- عدم برنامه ریزی ۵- زیاد یا کم بودن تعداد جلسات ۶- عدم شروع یک جلسه، طبق برنامه ۷- انقطاع در حین جلسه ۸- انحراف از دستور جلسه ۹- خلاصه نکردن نتیجه نهایی ۱۰- عدم پی‌گیری مصوبات جلسه (جواهری زاده ۱۳۸۸، ص ۶۱ و ۲۵۵).

## فرایند مدیریت زمان

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

- ۱- تعهد
- ۲- تجزیه و تحلیل
- ۳- برنامه ریزی
- ۴- پی گیری و تحلیل مجدد



شکل شماره ۲-۳: فرایند مدیریت زمان، منبع؛ جواهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۱

### ۱- تعهد

شرط اول مدیریت زمان ایجاد تعهد و پابندی به تغییر در عاداتها و روش های گذشته است. فقط دانستن مزایای مدیریت زمان کافی نیست بلکه باید برای بهبود مدیریت بر وقت گامهای عملی برداشت. این مرحله از فرآیند مدیریت زمان کاملاً فردی و شخصی است. رایبیز (۱۹۹۲) ذکر می کند که استفاده کار آمد از زمان بستگی به شخصیت و خوی مدیر دارد به عبارت دیگر شخصیت مدیر گرایش وی به استفاده از وقت و زمان را تحت تاثیر قرار می دهد. تفاوت های بیولوژیکی و به ویژه خصوصیات روان شناختی افراد، منجر به سطوح متفاوتی از حساسیت نسبت به فشار زمان می گردد، لذا میزان تعهد و پابندی افراد به مدیریت زمان امری درونی است، بنابراین یکی از ضایع کنندگان مهم وقت، نداشتن انضباط فردی است. این یک مشکل مهم است که با چند مشکل دیگر در آمیخته است که عمده ترین آن ناتوانی در برنامه ریزی در حد مطلوب و بی برنامه گی فردی و آسان گیری امور است (مکنزی<sup>۱</sup>، ۱۳۷۳، ص ۳۱).

### ۲- تجزیه و تحلیل

تجزیه و تحلیل وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب دومین مرحله از فرایند مدیریت زمان به حساب می آید. مدیر باید در مورد این که چگونه وقتش را می گذراند، چه مشکلاتی دارد و چه شرایطی دارد، داده هایی جمع آوری نموده و آنها را تحلیل نماید. در اثرتایج حاصل از این مرحله فرآیند، اطلاعات کافی برای مرحله سوم یعنی برنامه ریزی به وجود خواهد آمد.

<sup>1</sup> Mackenzie

### ۳- برنامه ریزی

مدیریت موثر و کارآمد، مستلزم برنامه ریزی است توسط برنامه ریزی مدیر می تواند ساعات زیادی را از انجام کارهای غلط برای خود صرفه جویی کند، بحران ها را کاهش دهد و از انجام کارهای غیر ضروری و غیر مهم جلوگیری به عمل آورد (فرنر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴).

یکی از مهمترین قانونهای کارایی شخصی قانون ۱۰ به ۹۰ است این قانون می گوید قبل از شروع کار ابتدا ۱۰ درصد زمان را برای برنامه ریزی و سازماندهی روی کار صرف کنید با این کار نود درصد در انجام کارها صرفه جویی می کنید (تریسی، ۱۳۸۶، ص ۴۱).

### ۴- پی گیری و تحلیل مجدد

فرایند مدیریت زمان را باید مانند یک دایره نگریست، زیرا نقطه پایانی ندارد، باید به طور مداوم و مکرر موارد اتلاف وقت را تحلیل و بررسی نموده، پیشرفت ها را بازبینی کرده و راه های تازه ای برای مهار اتلاف وقت بیابیم و به طور مستمر به ارزیابی مجدد هدفها، پیردازیم. مدیران باید بدانند ضعف مدیریت نیز همچون سایر عادات بد به سختی بر طرف می شود مگر آن که آخرین مرحله از فرایند مدیریت زمان را عملی سازند، یعنی تحلیل مجدد و پیگیری مداوم (جوهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۹ و ۱۵).

### روشهایی برای مدیریت بر زمان؛ متناسب سازی کار زیاد با وقت کم

**الف) انجام کار به طور اثربخش:** فقط کار کردن به طور کارآمد کافی نیست، کارکنان کارآمد، کار بیشتری را انجام می دهند، اما ممکن است موثرترین کار را انجام ندهند یا اینکه از زمان به طور موثر استفاده نکنند مدیریت خوب زمان بر آن است که بتوان کار را به صورت اثربخش انجام داد. طبق گفته پیتر دراگر<sup>۲</sup>، مشکل عمده این است که بین «کارایی»<sup>۳</sup> و «اثربخشی»<sup>۴</sup> تفاوت بنیادی وجود دارد، که این مسئله همان «انجام درست کارها»<sup>۵</sup> و «انجام کارهای درست»<sup>۶</sup> می باشد مطمئناً هیچ چیز درست وجود ندارد که با شیوه نادرست انجام شود بنابراین هرگز نباید کار درست با شیوه نادرست انجام شود. کارایی به مفهوم انجام کار در زمان مناسب و اثربخشی به معنی انجام درست کار در زمان مناسب است همچنین کار موثر کاری است که رسیدن به هدفهای کوتاه مدت و هدفهای بلند مدت را تسهیل کند (جی، ۱۳۸۶، ص ۱۶).

<sup>1</sup> Ferner

<sup>2</sup> Peter Drucker

<sup>3</sup> Efficiency

<sup>4</sup> Effectiveness

<sup>5</sup> Doing things right

<sup>6</sup> Doing things things

اگر افراد موفق هم تأثیر گذارند و هم کارآمد به خاطر این است که هم کارهای درست را انجام می دهند و هم کارهایشان را به درستی انجام می دهند (تریسی، ۱۳۸۷، ص ۲۷).

برای انجام کار به صورت اثر بخش در زمان ممکن، باید به نکات زیر توجه شود:

- \* طرح ریزی: داشتن جدول زمانی لیست انجام کار و مهارت در یاد داشت برداری صحیح
- \* ارزیابی وظایف از قبل: توجه به معیارها، محدودیتها، منابع، زمان مورد نیاز
- \* سازماندهی: سازماندهی امور، داشتن بایگانی منظم و در دسترس
- \* خلاقیت: کسب روشهای مناسب جهت انجام وظایف مانند بهره گیری از مزیت های تکنولوژی پیشرفته مثل کامپیوتر و نظایر آن که معمولاً روشهای جدیدی برای انجام سریع تر کارها می باشد.
- \* شناخت الگوها: زمانهای بهینه را برای انجام کار شناسایی کنید سپس به اندازه قدرت و توان خود کار کنید.
- \* تمرکز: انجام کار خاص در یک زمان خاص موثرتر از روشی است که آن کار را در چند زمان انجام دهید

#### ب) کاهش حجم کار

\* حذف کارهای غیر ضروری .

\* انجام درست کار در ابتدا: در همان بار اول آن کار را درست انجام دهید، انجام دوباره کار برای اکثر مردم یک وقت کثی بزرگ است، مدیریت زمان به معنای اطمینان از این است که کار از نقطه شروع، درست انجام شود (جی، به نقل از مینو بخش، ۱۳۸۵، ص ۱۰).

#### عوامل دیگر اتلاف وقت در محیط کار

الف- مسئولیت بیش از حد یکی از آفت های مدیریت زمان است این عامل می تواند دارای دلایل زیر باشد:

۱- عدم آگاهی از اهمیت ها ۲- ضعف در اولویت گذاری و برنامه ریزی ۳- برآورد زمانی نادرست ۴- توجه زیاد به فوریت ها ۵- زیاده روی ۶- پذیرش مسئولیت خارج از توان ۷- تحت تاثیر قرار دادن ما فوق ۸- همکاری و کمک به همه ۹- نبود افراد کافی ۱۰- بالا بودن استاندارد کار .

ب- ابهام در مسئولیت و حیطه اختیارات، این عامل دارای این دلایل می باشد:

۱- شکست در هماهنگی مسئولیت ها با مدیر ۲- فقدان شرح شغل ۳- تداخل وظایف ۴- استفاده سایرین از اختیارات شما ۵- مسئولیت بدون اختیار ۶- مشخص نبودن عنوان سازمانی ۷- نبودن نمودار سازمانی ۸- شرح شغل کلی ۹- عدم تأکید بر مسئولیت ویی توجهی به خلاقیت ۱۰- مسئولیت پذیر نبودن مرئوسین.

ج- ضعف در «نه» گفتن، دلایل این آفت مدیریت زمان ممکن است این موارد باشد:

- ۱- تمایل به مقبول بودن نزد دیگران ۲- ترس از رنجاندن سایرین ۳- قطعیت نداشتن در گفتن «نه»
- ۴- احساس مدیون بود غلط ۵- ندانستن این امر که به چیزهایی باید نه گفت ۶- نداشتن دلیل موجه ۷-
- نبود فرصت برای دلیل تراشی ۸- نداشتن اهداف اولویت بندی شده ۹- انتظار نابجای اطرافیان
- ۱۰- ناتوانی در گفتن «نه» به مافوق.

د- رها کردن ناتمام وظایف، دلایل این آفت مدیریت زمان ممکن است این موارد باشد:

- ۱- عدم آگاهی از مشکل ۲- فقدان اهداف جزئی، اولویت و مهلت پایانی ۳- عدم خود تشویقی
- ۴- اقدام برای کارهای فوری ۵- شلوغ و در هم بودن میز کار ۶- عدم جذابیت انجام مسئولیتها ۷- عدم تفویض اختیارات ۸- تغییر اولویت ها ۹- قبول انقطاع ۱۰- کافی یا قابل اعتماد نبودن اطلاعات.
- ه- کاغذ بازی، دلایل این آفت مدیریت زمان ممکن است این موارد باشد:

- ۱- عدم تصمیم گیری ۲- تعلل ورزیدن ۳- عدم تفویض اختیارها ۴- ایده آل گرایی ۵- متوقف ساختن کار ۶- بایگانی بی مورد ۷- نا تمام گذاشتن کار ۸- سعی در انجام کار زیاد ۹- نداشتن روش ۱۰- کند خوانی

و- تعلل ورزی و طفره روی، این اتلاف کننده وقت می تواند دارای این دلایل باشد:

- ۱- عدم آگاهی از اهمیت مساله ۲- خود فریبی ۳- این ذهنیت که من تحت فشار بهتر کار می کنم
- ۴- عادت به انجام کارهای ساده و بی اهمیت در ابتدا و کارهای مهم در انتها ۵- تخمین زمان غیر واقعی
- ۶- سعی در انجام کار زیاد ۷- کمبود نظارت مناسب بر پیشرفت کار ۸- فقدان خود انضباطی ۹- رها کردن کارهای نیمه تمام ۱۰- عدم تعیین مهلت پایانی.

ز- ملاقاتهای برنامه ریزی نشده، این عامل اتلاف وقت عموماً این دلایل می باشد:

- ۱- عدم توجه به اهمیت برنامه ریزی ۲- احساس اهمیت فردی بی منطق ۳- علاقه به در دسترس بودن
- ۴- دید منفی به عدم در دسترس بودن ۵- ترس از رنجاندن سایرین ۶- روش درهای باز ۷- انتظار این که کارکنان بیش از حد مدیر را در روند امورشان قرار دهند ۸- عدم توانایی در پایان دادن به یک ملاقات
- ۹- مافوق یا دوستان وقت گیر ۱۰- موقعیت نامناسب دفتر کار.

## عوامل موثر بر مدیریت زمان

### الف- زمان کیفی: زمانبندی و تاثیر چرخه زندگی

همه انسانها در بخش هایی از روز، کار آمدتر هستند و در پاره ای از اوقات روز، کارایی کمتری دارند. مفهوم چرخه زندگی که آن را ضرباهنگ زندگی نیز می خوانند بسیار مورد بحث بوده است. قاطعانه می توان گفت که این چرخه ها از بدو تولد شروع می شوند و در تمام طول زندگی ادامه دارند. تحقیقات نشان می دهد که چرخه های طبیعی هر ۲۳ روز چرخه های احساسی هر ۲۸ روز، چرخه های



هوشی هر ۳۳ روز و چرخه های ادراکی هر ۴۰ روز یک بار اتفاق می افتد. بسیاری احساس می کنند پی بردن به این واقعیت که در کدام مرحله از چرخه زندگی هستند، می تواند در توانایی هایشان در انجام وظایف مشخص روزانه یاری رسانند، ژاپنی ها در زمینه ضرباهنگ زندگی تحقیقات بسیاری انجام داده اند و به تاثیرات آن اعتقاد دارند اگرچه ممکن است در مورد بعضی از نظریه ها تردید کنیم اما مطمئناً برای افت و خیزهای فردی خودمان دلایل کافی داریم، در زمان بندی ها باید به چرخه ها و سایر عواملی که احتمالاً بر توانایی ما در کارهای طولانی و دشوار اثر می گذارد توجه شود اگر کارایی فرد صبح ها بیشتر است، سعی شود اولویتهای مهم و فوری در آن هنگام برنامه ریزی شود. دلیل این که بسیاری در برنامه ریزی هایشان ناموفق بوده اند این است که خواسته اند کارهای درست را در زمانهای نامناسب انجام دهند. راه دیگر این است که کارهای ناخوشایند را که قرار است در روز انجام دهید، صبح ها و اول وقت انجام دهید، در غیر این صورت تا پایان روز ذهن مشغول آن کار ناخوشایند شده و بهره وری پایین می آید (جوهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۰۳ و ۵۵).

مطالعه بر روی تمرکز افراد نشان می دهد که تمرکز در دوره های ۹۰ دقیقه ای به حداکثر خود رسیده دوباره افت می کند از این رو باید پس از هر یک ساعت و نیم حداقل ۱۰ دقیقه استراحت داشت تا ظرفیت ذهنی به جای اول باز گردد.

بهای کمال طلبی ممانعت از انجام کار است، در مواجهه با بسیاری از سر رسیدها، مهم تر است که کاری تا حد امکان خوب را به موقع تحویل دهیم تا این که با تقلا کردن برای انجام کار کامل و ایده آل از رسیدن به چهار چوب زمانی مشخص شده باز بمانیم تنها عده معدودی از کارها هستند که زمان و تعهدی، برای کامل و ایده آل شدن لازم را توجیه می کنند (روش<sup>۱</sup>، ۱۳۸۲، ص ۷۲ و ۵۲).

پژوهشهای اخیر نشان داده اند که هر هشت دقیقه یک مدیر معمولی با قطع کار مواجه می شود و زمانی که این وقفه ایجاد می شود، چندین دقیقه طول خواهد کشید که وی مجدداً به همان تمرکز و بازدهی قبلی در کار خود برسد (لوئیس، ۱۳۸۶، ص ۹۵).

## ب- نظم و آراستگی

داشتن میز و اداره تمیز و مرتب بیشتر از یک محیط به هم ریخته، بازده زمان کاری را بالا می برد زیرا چیزهای مورد نیاز سریع پیدا می شود و هیچ زمانی صرف پیدا کردن یادداشتهای یا اوراق کاری گم شده نمی شود ذهن برای شروع یک کار متمرکز و آسوده تر می شود. تمیز کردن میز فقط مرتب کردن اوراق به هم ریخته و نامنظم نیست بلکه شامل خلاص شدن از تمام چیزهای غیر ضروری روی میز است (احمدی، ۱۳۸۶، ص ۱۱۱). در هر کاری ۳۰٪ از وقت معمولاً صرف جستجو برای یافتن چیزهایی می شود

<sup>1</sup> Roesch

که معلوم نیست کجا گذاشته شده اند پس اطلاعات و مدارک خود را با دقت بایگانی کنید (تریسی، ۱۳۸۷، ص ۱۱۴).

در میان به هم ریختگی به دنبال سادگی بگردید. (انیشین<sup>۱</sup>، به نقل از روش، ۱۳۸۲، ص ۱۲۶)

برخی هدفهای عمده نظم و ترتیب و آراستگی عبارتند از:

۱- حفظ و بهبود کیفیت ۲- رعایت ایمنی ۳- بهره‌وری از زمان و مکان ۴- حفظ سلامت فکر، آرامش ذهن و رضایت کارکنان ۵- دلبذیر کردن محیط کار ۶- سهولت دسترسی سریع به اقلام مورد نیاز ۷- محیط منظم و پاکیزه به دلیل احساس آرامش و نشاطی که به کارکنان می‌دهد بر کارایی و بهره‌وری آنان اثر مثبت می‌گذارد (جوهری زاده، ۱۳۸۸، ص ۱۹۶).

## ۲-۲) بخش دوم؛ مبانی نظری استرس شغلی

### مقدمه

اهمیت بررسی مسأله استرس تنها به خاطر رنج، ناراحتی شدید جسمانی و روانی که برای افراد بوجود می‌آورد نیست بلکه به این دلیل است که حتی به صورت غیر مستقیم و در عین حال به میزان قابل توجهی به مشکلات اجتماعی و اقتصادی جوامع امروز مربوط می‌شود بسیاری از نویسندگان علت علاقه و گرایش خود به تحقیق پیرامون موضوع استرس را در رابطه آن با اقتصاد ملی و ارتباط متقابل این دو دانسته‌اند روشن است که ارزش اقتصادی استرس در مواردی چون مخارج مربوط به دوران غیبت از کار، هزینه ترخیص بیمار و صورت حساب و مخارج بیمارستان کاملاً در خور توجه است (کوپر، ۱۳۷۳، ص ۱۵).

کارکنان پر استرس به احتمال زیاد ناسالم‌تر، کم‌انگیزه‌تر و کم‌بازده هستند و در محیط کاری امنیت کمتری دارند و سازمانهای آنها در یک بازار رقابتی، موفقیت کمتری دارند، برخی برآوردها نشان می‌دهد استرس مرتبط با کار برای اقتصاد ملی، یک هزینه تکان‌دهنده در پرداخت ایام بیماری، بازدهی از دست رفته، مراقبتهای بهداشتی، درمانی و شکایات به بار می‌آورد (پالمر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴، ص ۵).

استرس واژه‌ای است در اصل به معنی فشار و نیرو، در جهان فیزیکی هرگاه فشار بر چیزی، شی‌ای یا دستگاهی وارد شود، کنشی را بر آن وارد می‌کند، ثبات اجزای درونی آن را به هم می‌زند و تنش<sup>۳</sup> در آن پدید می‌آورد و سرانجام آن شیء یا دستگاه را به واکنش می‌اندازد، روانشناسان و دیگر صاحب نظران استرس نیز می‌گویند روی هم جمع شدن رویدادهای زندگی، که سازگاری فرد را با وضع موجودش بر

<sup>1</sup> Einstein

<sup>2</sup> Palmer

<sup>3</sup> Tension

هم می زند، موجب استرس او می شود و این تشابه نزدیکی با مفهوم فیزیکی استرس است. هر چند استرس، مفهومی است که سالهای بسیار مورد توجه روان شناسان بوده است، اما نخستین بررسیهای استرس در حوزه دانش پزشکی انجام شده است این مفهوم اکنون به موضوعی میان-رشته ای در علوم انسانی، پزشکی و حوزه های وابسته تبدیل شده است. واژه استرس در زبانهای گوناگون دنیا با همین لفظ و معنا به کار می رود (راس، ۱۳۸۵، ص ۱۱).

## سیر تحول دیدگاهها و نظریه های مربوط به استرس

### الف - استرس به عنوان پاسخی درونی

هانس سلیه<sup>۱</sup> را می توان نخستین کسی دانست که در ۱۹۵۶ استرس را به عنوان پدیده تازه ای در نوع خود به طور کامل شرح می دهد. سلیه که توجه خود را بر پاسخ بدن در برابر خواستهایی که بر آن وارد می شود متمرکز کرده بود، معتقد بود که این پاسخ، پاسخی غیر اختصاصی است منظور او از این اصطلاح آن است، خواستهایی که بدن با آنها رو به رو می شود، خواه درونی، خواه بیرونی، هر چه باشند، پاسخ فردی که در معرض استرس قرار می گیرد از الگوی عام و یکسانی پیروی می کند، و این الگوی معین را سندروم سازگاری عمومی<sup>۲</sup> نامید.

الگوی سلیه درباره استرس سهم بسزایی در پیشرفت بررسیهای استرس داشته است و این موضوع دارای اهمیت بسیاری است که سلیه استرس را تجربه ای می داند که ممکن است در طی مراحل گوناگون پیشرفت و تغییر کند. همین طور در خور توجه است که سلیه معتقد به استرس مثبت نیز هست، به این معنی که استرس می تواند محرکی در جهت رشد و تحول باشد، یعنی عامل موثری برای تغییر باشد. اما این الگو از دو جنبه مورد انتقاد پژوهشگران قرار گرفته است، اول آنکه نظر سلیه را مبنی بر آن که پاسخهای افراد گوناگون در برابر استرس، شکل یکسانی دارند، به سختی می شود پذیرفت پژوهشها نشان داده که پاسخ بدن به استرس، گوناگون است و بستگی به عامل استرس دارد. دوم آنکه، این الگو نمایانگر آن است که پاسخ در برابر عاملهای گوناگون نیز یکسان است و تفاوت نمی کند که این عامل ماهیتی درونی داشته باشند یا بیرونی حال آنکه برخی عوامل استرس زا، بویژه آنهایی که از مجموعه خواسته های درونی و بیرونی تشکیل شده اند، پاسخهای متفاوتی را بوجود می آورند.

<sup>1</sup> Hans selye

<sup>2</sup> General Adaptation syndrom

## ب) عوامل بیرونی استرس

هولمز<sup>۱</sup> و راهه<sup>۲</sup> (۱۹۶۷)، رویدادهای استرس زای زندگی را رویدادهای برجسته و بی سابقه ای می دانند که فرد با آنها رو به رو می شود و موجب دگرگونی مهمی در زندگی او می شوند این الگو از آن رو با ارزش است که تجربه کردن استرس را نتیجه رویدادهای گوناگونی می داند، حتی آن دسته از رویدادها که سطحی به نظر می رسند، یکی دیگر از ویژگیهای مثبت این الگو آن است که نشان می دهد استرس پاسخی است که نه تنها در برابر رویدادهای منفی زندگی بروز می کند، بلکه به هنگام تغییرهای مثبت زندگی نیز ممکن است با آن رو به رو شویم .

اما از این الگو نیز انتقاداتی شده است، اول آنکه این الگو نشان می دهد که هر فردی دستخوش رویداد خاصی در زندگی شود به همان اندازه نیز تغییری در زندگی اش رخ می دهد که منجر به استرس خواهد شد، و این نظری است که مشکل می توان پذیرفت، ایراد دوم این است که برخی رویدادهای زندگی با مرحله های معینی از زندگی همراه اند، از نوجوانی گرفته تا میانسالی و پیری

## ج) استرس به عنوان کنشی متقابل

الگوی سوم که ریچارد لازاروس<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) آن را ارائه کرده و می توان گفت که امروزه بیش از هر الگوی دیگر مورد توجه قرار گرفته است، الگوی کنش متقابل نام دارد، این مدل بیانگر تأثیر متقابل فرد بر محیط و محیط بر فرد است . از این رو، هر برخورد معینی که میان شخص و محیط رخ می دهد در بردارنده آثار ضمنی یا درگیریهایی برای فرد و محیط خواهد بود. بنابراین الگوی لازاروس نخستین مرحله ای که در فرایند استرس و مقابله با آن شکل می گیرد این است که فرد رویداد، وضعیت، یا خواست معینی را که با آن رو به رو شده است ارزیابی می کند . فرد، عقاید ، تواناییها و تجربه قبلی خود را در فرآیند ارزیابی به کار می برد. اگر او از رویداد، برداشت منفی کند یعنی آن را تهدید کننده و زیان بار بداند، چنین برداشتی وی را دستخوش استرس می کند، فرد دیگری ممکن است وضعیت پیش آمده را ناخوشایند یا تهدید آور نداند و بپذیرد که به هر حال وضعیتی پیش آمده و به موقع بر طرف خواهد شد و جای نگرانی نیست، پس وی دستخوش استرس نخواهد شد، شخص دیگری نیز ممکن است وضعیت خود را ناجور تشخیص دهد اما به جای پریشان و مضطرب شدن، خود را آماده و بسیج کند تا با مشکل رو به رو شود، با آن در افتد و آن را از میان بردارد. طبق این الگو پاسخ به استرس در واقع به صورت کنش متقابل است ، و این موازنه میان خواستها (نیازها) و منابع است که سرنوشت استرس را تعیین خواهد کرد، چنانچه

<sup>1</sup> Holmes

<sup>2</sup> Rahe

<sup>3</sup> Richard Lazarus

خواستهایش از منابع باشند، استرس بروزی کند و در صورتی که منابع کافی برای برآوردن خواستهها موجود باشد، ارزیابی از مشکل به معنای آسیب یا تهدیدی برای فرد نخواهد بود، بلکه گویای آن است که فرد می تواند با مشکل در افتد و از پس آن برآید، در نتیجه فرد کمتر دستخوش استرس خواهد شد (راس، ۱۳۸۵، ص ۱۵).

### تعاریف استرس و استرس شغلی

- استرس، پاسخ فیزیولوژیایی بدن به عوامل جسمی و روانی است که این عوامل به استرسور<sup>۱</sup> (عوامل استرس زا) موسومند. استرس یک عامل عمده در بیماریهاست بعضی از استرسها طبیعی، ضروری و غیر قابل اجتنابند اما از وقوع بعضی دیگر می توان پیشگیری کرد (کلارنس<sup>۲</sup>، ۱۳۶۶، ص ۱۴).

- استرس، تنش عصبی است که در نتیجه تعارضهای داخلی ناشی از موقعیتهای خارجی مختلف بوجود آمده است (ساعتچی، ۱۳۷۰، ص ۳۹).

- استرس شغلی: را می توان روی هم جمع شدن عاملهای استرس زا و آنگونه وضعیت های مرتبط با شغل دانست که بیشتر افراد نسبت به استرس زا بودن آن اتفاق نظر دارند (راس، ۱۳۸۵، ص ۳۶).

- استرس شغلی: عبارت است از پاسخ انطباقی به یک موقعیت خارجی، که به اختلالات جسمانی، روانی، شناختی و یا رفتاری افراد منجر می شود. شرایط ناشی از تأثیر و تأثر افراد با مشاغل آنان، تغییرات درونی که آنان را به انحراف از کنش معمول خود ناچار می سازد، علامت مشخصه این فشار روانی است (لوتانز<sup>۳</sup>، ۱۳۷۲، ص ۲۱۹).

- استرس شغلی، پاسخ فیزیکی یا هیجانی است و زمانی اتفاق می افتد که نیازهای شغل با قابلیتها و نیازهای اصلی کارکنان انطباق ندارد (دی مارتینو، ۲۰۰۳، ص ۴۷۳).

### نشانه های استرس شغلی

بیرو نیومن<sup>۴</sup> ۱۹۷۸ سه دسته از نشانه هایی را که در شرایط استرس شغلی بروز می کنند نام برده اند:

۱- نشانه های روانی<sup>۵</sup> ۲- نشانه های جسمانی<sup>۶</sup> ۳- نشانه های رفتاری<sup>۷</sup>

۱- نشانه های روانی: آن دسته از شکلهای عاطفی و شناختی هستند که بر اثر ناراحتی های ناشی از استرس شغلی بروز می کنند، نارضایتی از شغل یکی از رایجترین پیامدهای استرس شغلی است. شخص

<sup>1</sup> Stressor

<sup>2</sup> Klarens

<sup>3</sup> Luthans

<sup>4</sup> Beehr & Newman

<sup>5</sup> Psychonological symptoms

<sup>6</sup> Pysical health symptom

<sup>7</sup> Behavioural symptom

که از شغل خود ناراضی است، بابت میلی و با تأخیر به سر کار خود می آید و برای آنکه کارش را به خوبی انجام دهد دلیل چندانی نمی بیند از دیگر نشانه های روانی عبارتند از؛ افسردگی، اضطراب، ملالت، احساس ناکامی، انزوا و بیزاری.

۲- نشانه های جسمانی: این نشانه ها را مشکلاتی می توان تشخیص داد زیرا درحالی که شرایط کاری معینی بایماری و ناراحتی های جسمانی معینی همراه است، اما دشوار می توان فهمید که این ناخوشی ها تا چه اندازه صرفاً معلول شغل و چه اندازه نتیجه دیگر جنبه های زندگی شخصی است (راس، ۳۷، ۱۳۸۵ و ۱۰ ص). قبل از بیان نشانه های جسمانی استرس ابتدا اشاره ای به آثار فیزیولوژیکی استرس می شود.

### آثار فیزیولوژیکی استرس

در شرایط طبیعی روزمره که میزان استرس کم است، بخش پاراسمپاتیک دستگاه عصبی خود مختار، ضربان قلب و فشار خون را پایین می آورد، در حالی که فعالیت عضله ها در معده ورودی را افزایش می دهد این امر به بدن امکان می دهد تا انرژی را ذخیره کند، مواد غذایی را جذب نماید و عملکرد عادی خود را حفظ کند. در شرایط استرس زا، بخش سمپاتیک دستگاه عصبی خود مختار باعث آزاد ساختن اپی نفرین (آدرنالین)<sup>۱</sup> و کورتیزول<sup>۲</sup> به داخل جریان خون می شود این هورمونهای ضربان قلب می افزایند و چربی را از مخازن بدن به عضله ها منتقل می کنند تا در صورت نیاز، به منابع انرژی دسترسی داشته باشد. بدین ترتیب اگر اعمال جسمانی انجام شود، چربی به عنوان منبع انرژی مورد استفاده قرار می گیرد و اثرهای زیان بخش، دیگر ایجاد نخواهد کرد از طرف دیگر اگر اقدام جسمانی صورت نگیرد (که در زندگی جدید ما این مورد زیاد اتفاق می افتد)، چربی آزاد شده در جریان خون ممکن است به رسوبهای چربی روی جداره رگهای خونی تبدیل شود، این رسوبهای چربی اغلب مانع از رسیدن خون شده، موجب حمله های قلبی می شود.

استرس طولانی مدت می تواند سیستم ایمنی را باز دارد که این به نوبه خود ممکن است باعث شود تا بدن به هر نوع بیماری از سرماخوردگی و آنفلونزا گرفته تا سرطان و بیماریهای قلبی آسیب پذیر شود ( هافمن<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۹۶ و ۸).

بررسی ها نشان می دهد تنش کاری و تقاضای زیاد و اختیار اندک در تصمیم گیری با فشار خون بالا و بیماریهای قلبی - عروقی به ویژه در مردان مرتبط است (أهلاین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷، ص ۱۰).

<sup>1</sup> Adrenaline

<sup>2</sup> Cortisol

<sup>3</sup> Huffman

<sup>4</sup> Ohline

چند بررسی علمی وجود دارد که عاملهای روانی استرس شغلی را به ناهنجاریهای ماهیچه ای- اسکلتی؛ همچنین دردهای بخش تحتانی کمر، گردن، شانه و نواحی بازو ربط می دهد (OSHA<sup>1</sup>، ۲۰۰۸، ص ۳).

۳- نشانه های رفتاری؛ این نشانه ها به دو دسته تقسیم می شوند؛ دسته اول نشانه هایی هستند که می توان گفت به طور مستقیم متوجه خود فرد شاغل است. این دسته، شامل رفتارهایی مثل خود داری از کار کردن، مصرف روز افزون مشروبات الکلی و دارو، پر خوری یا بی اشتهایی، رفتارهای ستیزه جویانه در برابر همکاران یا اعضای خانواده، و به طور کلی مشکلاتی میان فردی، دسته دوم از نشانه های رفتاری پیامدش به سازمان یا تشکیلات اداری بر می گردد، از جمله غیبت از کار، رها کردن شغل، افزایش حادثه های ناشی از کار و فقدان بهره وری (راس، ۱۳۸۵، ص ۳۸).

استرس شغلی نه تنها از نظر جسمی و هیجانی بر انسان تاثیر دارد بلکه بر کارایی نیز موثر است که در برخی رفتارها مانند اشتباه کردن، تصمیم گیری ضعیف، ضعف در تمرکز و کیفیت کاری اندک نشان داده می شود (نانتاویسیت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۴۳). دوره های میان مدت و بلند مدت استرس گرایش به سوی کارایی کمتر را در انجام کار ایجاد می کند (پرмпیان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۹).

در بعضی موارد نشانه های استرس را به چهار دسته از جمله؛ رفتاری، هیجانی، شناختی و جسمی (فیزیولوژیکی) طبقه بندی نموده اند که در جدول (۲-۳) به برخی از این علائم و نشانه ها اشاره شده است.

---

<sup>1</sup> Occupational Safety and Health Administration

<sup>2</sup> Nantawisit

<sup>3</sup> Permpian

جدول شماره ۲-۳: علائم عمومی و نشانه های استرس؛ منبع؛ CISM<sup>1</sup>، ۲۰۰۸، ص ۳

جسمی	شناختی	هیجانی	رفتاری
- تند شدن ضربان قلب - افزایش فشار خون - افزایش تنفس - تعریق، تهوع - سرگیجه، سردرد - لرزش ماهیچه ها - تیک های عصبی - تشنگی، سرد شدن بدن - خستگی، ضعف ماهیچه ای - دندان قروچه - خطای دید، بی حالی ❖ درد قفسه سینه ❖ اختلالات تنفسی ❖ علائم شوک و غیره ❖ در صورت وجود این علائم نیاز است فرد فوراً مورد معاینه پزشک قرار گیرد.	-ضعف یا نقصان در : * تمرکز *حل مسائل * توجه * تصمیم گیری * تفکر انتزاعی -مشکل در یادآوری -گیجی -حالت آماده باش یا گوش به زنگ بودن -افزایش یا کاهش هوشیاری - شناخت دشوار افراد یا چیزهای آشنا - عدم توجه به وقت ، مکان یا تشخیص موقعیت افراد - داشتن افکار پریشان -کاووس -تصورات ذهنی مزاحم و ناخوانده و غیره	- شوک ، بی حسی - بی تفاوتی - انکار - واکنشهای هیجانی نامناسب - تردید ، عصبانیت - فقدان کنترل - متهم کردن خود یا دیگران - احساس گناه - تنفر - تحریک پذیری - ستیزه جویی - اضطراب و پریشانی - احساس بدبختی - ترس - افسردگی - بزرگ نمایی و غیره	افزایش یا کاهش: *اشتها *خواب *تمایلات جنسی *مصرف الکل و دارو *میزان تحرک -تغییر در فعالیت - تغییر در کلام - تغییر در روابط عادی -بروز هیجانات -انزوا و گریستن -شکایت بدنی نامعین -بالا بردن سطح هوشیاری نسبت به محیط اطراف -ناتوانی در استراحت کردن -حرکت مبتنی بر بی قراری - سوء ظن و غیره

1-Critical Incident stress management



## عوامل موثر در ایجاد استرس

عواملی که از راههای گوناگون موجب استرس شغلی می شود:

- ۱- عاملهایی که به فرد بستگی دارد .
- ۲- عاملهای که به محیط بستگی دارد .

### عوامل فردی :

۱- جنسیت: هر چند جنسیت افراد از صفات شخصیت شمرده نمی شود، اما جنسیت شخص بخشی از موجودیت اوست که در محیط کار نیز باوی است. نقشی که جنسیت در تجربه های کاری دارد موضوعی است که بیش از پیش به آن توجه شده است. بویژه از آن رو که زنان به تعداد روز افزون در کارگاه ها و شغل هایی مشغول کار شده اند که از قدیم در قلمرو نفوذ و قدرت مردان به حساب آمده است. پیدایش چنین تحولی در نقش زنان چه در جامعه و چه در حوزه های کار موجب شده است موضوع تاثیر جنسیت بر استرس شغلی مورد توجه بیشتری قرار گیرد. اسمیت<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) به موضوعی به نام «انقلاب ظرفیت»<sup>۲</sup> اشاره کرده است بدین معنی که الگوی زندگی زنان تغییر کرده است به طوری که مسئولیت های محیط خانوادگی آنها یکی پس از دیگری جای خود را به مسئولیت در صحنه های کار داده اند. بنابراین می توان گفت زنان در معرض استرس های ناشی از چندگانگی نقش هستند بخصوص آن دسته از زنانی که تجربه قبلی ندارند تا به آنها در اجرای این نقش چندگانه کمک کند (راس، ۱۳۸۵، ص ۴۹ و ۵۲).

دکتر لگاتو<sup>۳</sup> بیان می کند که زنان و مردان به ارزشهای کاملاً متفاوتی در محل کار اهمیت می دهند. او می گوید، بررسی ها آشکار می کند سه ارزش، در محل کار برای مردان مهم ترین هستند که عبارتند از حقوق و مزایا، موفقیت و پیشرفت، منزلت و اقتدار. این در حالی است که اگر چه این ارزشها برای زنان مهم هستند اما زنان ارزش هایی از جمله داشتن دوستانی در محل کار، وجهه و احترام، ارتباط و همکاری را در رتبه بالاتری قرار می دهند. زنان به خوش مشربی و روابط با همکاران اهمیت می دهند. دکتر لگاتو می گوید: اما مردان به اینکه چه مقدار کنترل و اختیار روی آنچه انجام می دهند داشته باشند اهمیت بیشتری می دهند. تحقیق دیگری نشان می دهد که زنان تقریباً چهل درصد بیشتر از همکاران مردشان مشکلات مربوط به سلامت را گزارش می کنند. همچنین به طور قابل ملاحظه ای دارای استرس بیشتری نسبت به مردان هستند (موگاورو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ به نقل از حسنی، ۱۳۸۴، ص ۸۴). علاوه بر این تحقیقات، پژوهش های دیگری نشان می دهند که مردان از سطح استرس بالاتری نسبت به زنان

<sup>1</sup> Smith

<sup>2</sup> Subtle revolution

<sup>3</sup> Legato

<sup>4</sup> Mogavero

برخوردار هستند و این به علت درگیری زیاد مردان در کارهای سخت، صنعتی، خط تولید و بدنی می باشند. آنها وقت بیشتری را در ادارات می گذرانند و گاهی حتی گفته می شود که برای خانواده هایشان وقتی بیشتر نمی گذارند و همواره فرزندان و همسرانشان از آنها شکایت دارند. در مطالعه ای که توسط گروت و وان دان برنیک<sup>۱</sup> انجام گرفته مشخص شده که مردان گزارش کرده اند که در شغل هایشان به طور غالب تری بیشتر از زنان دارای استرس هستند (گروت؛ به نقل از حسنی، ۱۳۸۴، ص ۸۶).

سه الگوی نظری ارائه شده است که به کمک آنها می توان به نتایج بهداشتی مشارکت زنان در نیروی کار پی برد. به وسیله این الگوها می توان بررسی کرد، چنانچه مشارکت زنان در نیروی کار بیشتر شود، چه تأثیر بالقوه ای در بر خواهد داشت.

اولین الگو، الگوی فایده ی بهداشتی است. این الگو بر فایده های اشتغال تأکید می کند. مثلاً اشتغال می تواند امکانات مالی را افزایش دهد، عزت نفس را تقویت کند، و فرصت های بیشتر را برای برخوردارهای اجتماعی به وجود آورد، و روی هم رفته سبب سلامتی بیشتر شود. خلاصه، این الگو بیانگر آن است که مشارکت زنان در نیروی کار موجب حفظ و حتی تقویت سلامت آنها خواهد شد، به این دلیل که منابع بالقوه آنها را برای مقابله با استرس افزایش می دهد. الگوی دیگر حاکی از آن است که اشتغال زنان ممکن است آنها را بیشتر دچار استرس شغلی کند، زیرا، اگرچه کار کردن ممکن است پاداشهای بسیاری برای کارکنان در بر داشته باشد، اما زمینه و منبع بزرگی نیز برای استرس خواهد بود. شرایط خطرناک شغلی، کارهای تکراری یکنواخت که ممکن است منجر به آسیب های جسمانی شوند، و همانا استرس شغلی برای زنان کارگر بالقوه صدمات جدی در بر دارد. سومین الگو که الگوی گسترش نقش<sup>۲</sup> نام دارد، نشان می دهد که فرصت های بیشتر برای درگیری در نقش<sup>۳</sup> که جزء جدایی ناپذیر کار است، ممکن است نتایجی مثل رضایت بیشتر و پرورش عزت نفس داشته باشد. در این الگو همچنین استدلال می شود که کار از آن رو که منبع بالقوه ای از پاداش است ممکن است فرد را از آسیب ناشی از سایر نقشهای زندگی محافظت کند (سورن سن و وربروگ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). فرانکن هوسر<sup>۵</sup> و همکارانش (۱۹۹۱) اشاره کرده اند، در پژوهش هایی انجام شده، اغلب زنان را افرادی همگن<sup>۶</sup> در نظر گرفته اند، و متوسط گیری از روی آثار مختلف شغلی و حرفه های گوناگون و در خلال مرحله های گوناگون زندگی زنان صورت گرفته است. در بررسی هایی که انجام می شوند جا دارد تا زنان شاغل را افرادی یکسان به حساب نیاورند. بسیاری از عامل های استرس شغلی تنها متوجه زنان است، مثل تضادی که آنها با

<sup>1</sup> Van Denbrink & Groot

<sup>2</sup> Role expansion

<sup>3</sup> Role involvement

<sup>4</sup> verbrugge & Sorensen

<sup>5</sup> Franken haeuser

<sup>6</sup> Homogenous

مسئولیت های خانه احساس می کنند ، یا زحمتی که در جریان انجام کار متحمل می شوند. این عامل، ماهیتی دامنگیر دارند. با این حال ، بیشتر پژوهش هایی که روی استرس شغلی انجام شده اند ، به طور کلی این واقعیتها را جدا از هم در نظر گرفته اند ( راس ، ۱۳۸۵ ، ص ۵۴).

۲-ویژگیهای شخصیت نوع الف وب : همه افراد در مقابل استرس به طور یکسان واکنش نشان نمی دهند، بعضی از افراد در مقابل محرکهای ناخوشایند مقاومت بیشتری دارند و بعضی از انسانها سریعتر دچار استرس می شود.

شخصیت تیپ A یا نوع الف : خیلی مبارزه جو،رقابت پیشه، بی حوصله، یک چشمشان همیشه به ساعت است، جنبه های منفی را پررنگتر نشان می دهند، وقتی در کاری شکست می خورند در انتقاد از خود تسکین ناپذیرند.

شخصیت تیپ B یا نوع ب : آنها افرادی آرام، خیلی آسان گیر ، کمتر بی حوصله و جاه طلب هستند (راتوس<sup>۱</sup>،۱۳۸۲،ص۸۲).

ویژگیهای این دو نوع شخصیت در جدول زیر با هم مقایسه شده است :

جدول شماره ۲-۴: ویژگیهای شخصیت نوع الف وب؛ منبع مقیمی،۱۳۸۶،ص۳۹

ویژگیهای شخصیت نوع ب	ویژگیهای شخصیت نوع الف
- به زمان توجهی نمی کنند .	- همیشه در حال تحریک هستند .
- شکیبیا و صبور هستند .	- سرعت قدم می زنند .
- لاف نمی زنند .	- به سرعت غذایی خورند .
- بازی را برای سرگرمی انجام می دهند و نه برای برنده شدن.	- سرعت صحبت می کنند .
- بدون احساس گناه و معرجم بودن، استراحت می کنند .	- بی حوصله و ناشکیبا هستند .
(بدون اینکه احساس کنند کار گناهی انجام می دهند) .	- دو کار را همزمان انجام می دهند .
- خود را تحت فشار زمانی قرار نمی دهند .	- در زمان مشخص شده نمی توانند از عهده کار برآیند .
- دارای رفتاری ملایم هستند .	- اعداد و ارقام همواره ذهنشان را اشغال کرده است.
- هرگز عجله نمی کنند .	- موفقیت را با معیارهای کمی اندازه می گیرند .
	- تهاجمی و رقابتی هستند .
	- بطور مداوم احساس می کنند تحت فشارند .

<sup>1</sup> Rathus

مطالعه ای که در آمریکا انجام شده نشان می دهد که ۶۰٪ مدیران نمونه گیری شده دارای شخصیت نوع الف و تنها ۱۲٪ مدیران دارای شخصیت نوع ب بوده اند.

با توجه به ویژگیهای افراد نوع الف وب ملاحظه می گردد که افراد با شخصیت نوع الف همواره در زندگی کاری وعادی خود مواجه با استرس زیادی هستند و در عین حال افرادی کوشا و پرتحرکند. مدیران باید بکوشند ضمن حفظ روحیه رقابتی وتوفیق طلبی افراد، جنبه های منفی استرس را از کارکنان دورکنند (مقیمی، ۱۳۸۶، ص ۴۴۰).

۳- احساس کنترل: کلمه کنترل از نظر روان شناسان به این معنی است که فرد چه تصویری نسبت به نتایج اعمال خود دارد، بخصوص آن گونه نتایجی که برای شخص دارای اهمیت اند. همچنین کنترل به این نیز بستگی دارد که شخص چه تصویری از امکان انتخاب خود از میان راههای گوناگون دارد. پژوهشی که فرانکن هوسر (۱۹۹۱) و همکارانش انجام داده اند معلوم کرده است کارکنانی که قادرند آهنگ کارشان را خود تنظیم کنند، یعنی کار را با آهنگ خاص خود پیش ببرند، و دربارہ وظایف خود تصمیم بگیرند، نشانه های استرس کمتری در آنها دیده می شود تا کارکنانی که در محیط کارشان چنین کنترلی ندارند. کنترل دو جنبه مهم دارد، یک جنبه کنترل ادراک شده است که افراد شاغل بنا بر تجربه احساس می کنند و دیگری کنترل تحقق یافته می باشد که کارکنان در جریان انجام شغل خود به عمل در می آورند.

۴- باورهای غیر منطقی: آلبرت الیس<sup>۱</sup> (۱۹۷۷، ۱۹۸۷)، معتقد است که باورهای ما درباره رویدادها می توانند به اندازه خود رویدادها منبع استرس باشند. این باورها، دریچه هایی هستند که ناراحتی ها را به دورن ما راه می دهند بسیاری از ما دست کم ده باور غیر منطقی را در خود پناه می دهیم به عنوان مثال، قابل قبول است که ما به دنبال تأییدهای دیگران باشیم اما غیر منطقی است که ما باور کنیم بدون این تأییدها نمی توانیم زندگی کنیم. خوشایند است که ما در هر کاری بهترین باشیم، اما انتظار غیر منطقی است. مسلماً حرفه ای شدن در بازی فوتبال بسیار لذت بخش است، اما بسیاری از ما نه وقت، نه پول و نه مهارت طبیعی لازم برای این کار را داریم. در مورد بقیه فعالیت ها نیز وضعیت به همین صورت است (راتوس، به نقل از گنجی، ۱۳۸۲، ص ۸۲).

## عوامل محیطی

با وجودی که عوامل متعددی در محیط کار وجود دارد که در ایجاد تنش در افراد مؤثر است به شش عامل عمده آن اشاره می شود: ۱- تفاوت های حرفه ای ۲- ابهام نقش ۳- تعارض نقش ۴- اضافه کاری و کم باری نقش ۵- مسئولیت برای افراد ۶- عدم مشارکت.

<sup>1</sup> Albert Ellis

۱- تفاوت‌های حرفه‌ای: شواهد نشان می‌دهد نوع مشاغل کارکنان در دچار شدن آنها به فشار عصبی نقش مهمی ایفا می‌کند. مشاغلی که تحت فشارهای زمانی هستند و زمان برای آنها اهمیت بسیاری دارد. کسانی که در شغل خود با خطرات و آسیب‌های فیزیکی مواجه‌اند، مشاغل پر مسئولیت و پاسخگو نسبت به مسائل انسانی یا مالی و امثال اینها حساسیت بیشتری دارند. مشاغل مدیران، بازرسان کنترل پرواز نمونه‌ای از کار حساس نسبت به استرس هستند (الوانی، ۱۳۶۹، ص ۳۶۳).

۲- ابهام نقش<sup>۱</sup>: عامل دیگری که می‌تواند بر تنش اثر داشته باشد ابهام نقش است. وقتی که افراد اطلاعات کافی در مورد نقشهای خود نداشته باشند با ابهام مواجه‌اند نامشخص بودن مفهوم شغل صور مختلفی دارد که متضمن ناآگاهی از انتظارات عملکرد، ناآگاهی در چگونگی مواجهه با این انتظارات و ناآگاهی از عواقب رفتار شغل. ابهام نقش، بویژه در مشاغل مدیریت (در برابر مشاغل غیر مدیریت) بیشتر است. ابهام نقش در واقع زمانی منجر به استرس می‌شود که فرد راز بهره‌وری و پیشرفت بازدارد. وانگهی وقتی استرس در نتیجه ابهام نقش پدید می‌آید که فرد حس اطمینان و پیش‌بینی خود را در نقش کاری اش از دست می‌دهد.

۳- تعارض نقش<sup>۲</sup>: عامل دیگر سازمانی که بر تنش تاثیر دارد تعارض نقش است و موقعی پدید می‌آید که فرد با نیازهای متعارض حرفه دچار دوگانگی می‌شود یا مجبور به انجام کارهایی باشد که تمایل ندارد. ذکر این نکته ضروری است که تفاوت‌های فردی ممکن است تاثیر تعارض را در تنش تعدیل نماید. معلوم شده است که افراد برونگرا و افراد انعطاف پذیرتر پاسخ منفی تری در مقایسه با دیگران در برابر تعارض نقش، نشان می‌دهند.

۴- اضافه باری<sup>۳</sup> و کم باری<sup>۴</sup> نقش: عامل دیگر در ایجاد استرس احساس افراد در مورد اضافه باری یا کم باری نقش در مسئولیت‌های شغلی است. اضافه باری نقش موقعیتی است که در آن فرد احساس می‌کند توقعات کاریش از توانایی وی یا بیش از مدت لازم برای انجام کار است. منظور از کم باری نقش، کاری عادی، روتین، تکراری و خسته کننده یا محیط کاری کمتر برانگیزاننده است (کارلیسل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳، ص ۴). در کم باری نقش، از مهارت‌ها و تواناییهای کارمند به نحو شایسته استفاده نمی‌شود، شایعترین نوع کم باری، یکنواختی است که ضمن آن کارمندی کارگر وظایف یکنواخت انجام می‌دهد. هم اضافه باری و هم کم باری منجر به واکنشهای روانشناختی و فیزیولوژیکی مرتبط با کار می‌شود.

---

<sup>1</sup> Role ambiguity

<sup>2</sup> Role conflict

<sup>3</sup> Role OverLoad

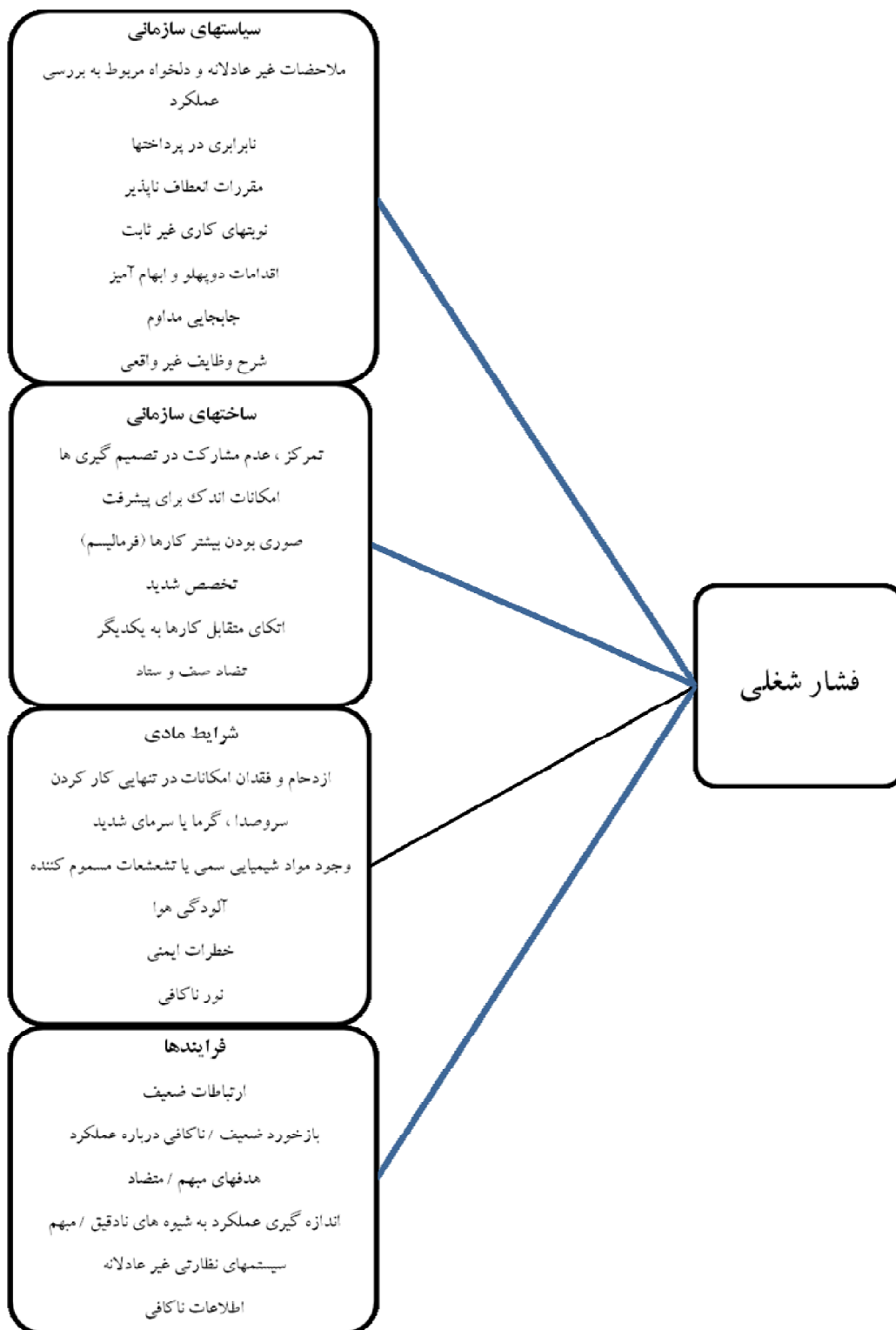
<sup>4</sup> Role underLoad

<sup>5</sup> Carlisle

۵- مسئولیت برای افراد: برخی از شواهد نشان می دهد که مدیران و سرپرستان که مسئولیتی برای سایر افراد دارند تحت تنش قابل توجه ناشی از احاله مسئولیت می باشند. مسئولیت تاثیر بیشتری بر افراد در مقایسه با عواملی از قبیل بودجه، پروژه، تجهیزات و سایر موارد دارد.

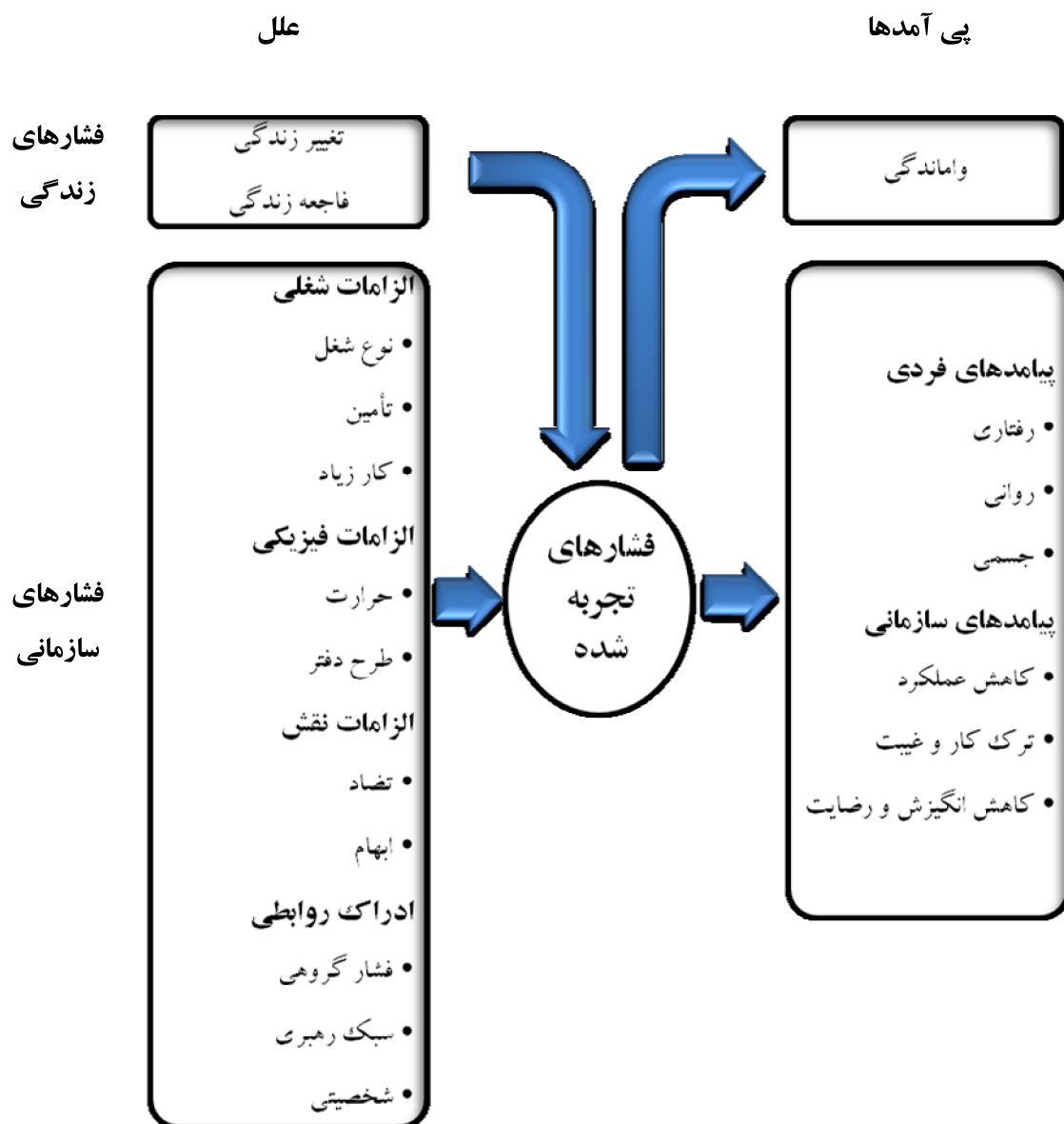
۶- فقدان مشارکت: آخرین عامل سازمانی که بر تنش تاثیر می گذارد عبارت است از میزان مشارکت افراد در تصمیم گیری است. هر قدر از دیدگاهها، معلومات و خواسته های کارکنان در فرایندهای تصمیم گیری سازمانی کاسته شود و منجر به فقدان مشارکت آنان گردد استرس افزایش می یابد و میزان بازدهی کاسته می شود (محمدزاده، ۱۳۷۵، ص ۵۵).

در شکل شماره (۲-۴) عوامل کلان فشارزای سازمانی به خوبی نشان داده شده است:



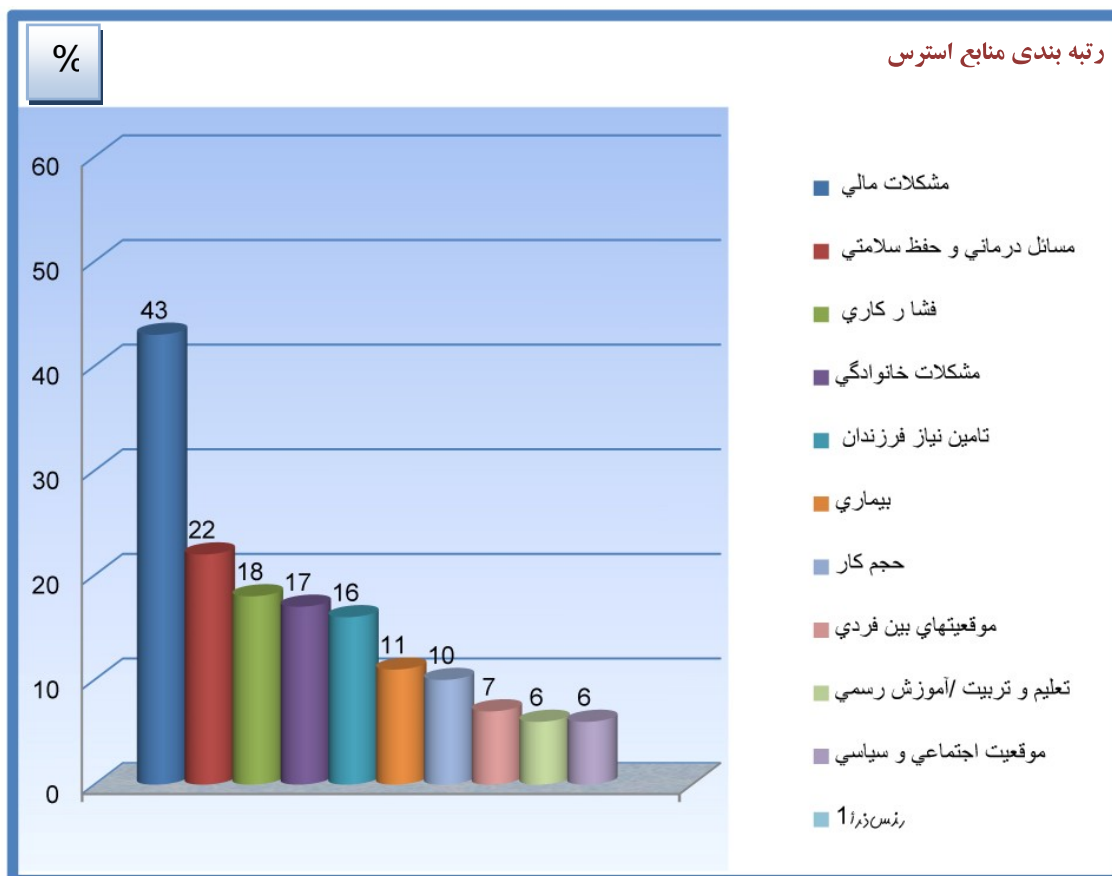
شکل شماره (۲-۴): عوامل کلان فشارزای سازمان . منبع؛ لوتانز، ۱۳۷۲، ص ۲۲۷

بسیاری از چیزها می توانند باعث ایجاد فشار عصبی شوند ، شکل شماره (۲-۵) دو مجموعه وسیع را تحت دو عنوان « فشارهای عصبی زندگی» و «فشارهای عصبی سازمانی» نشان می دهد .



شکل شماره (۲-۵): علل فشار عصبی . منبع ؛ گریفین، ۱۳۷۴ ، ص ۱۶۸





نمودار شماره ۲-۱: رتبه بندی منابع استرس: منبع، بردلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱

بدون سلامت روان، سلامت جسمی وجود ندارد. از بررسی ملی امنیت مالی دیسگاردین<sup>۲</sup> «سلامتی در آرام بودن است»<sup>۳</sup> معلوم شد که مشکلات مالی (۴۳٪)، سلامت و درمان (۲۲٪)، کار (۱۸٪) و خانواده (۱۷٪) چهار منبع اصلی استرس هستند که در نمودار ۲-۱ این منابع رتبه بندی شده اند. طبق این بررسیها، استرس محیط خانه و کار باعث ایجاد و تقویت همدیگر می شوند، زیرا استرس در محیط خانه می تواند به محیط کار هم نفوذ کند و انگیزه بهره وری، روحیه و حضور در محیط کار را کاهش دهد، احساس غرض ورزی را القاء کند و انزجار نسبت به کار فرما را افزایش دهد. به همین ترتیب استرس در محیط کار می تواند به استرس محیط خانه اضافه شود چه استرس در محیط خانه یا در کار، می تواند احساس کنترل کارکنان را تضعیف کند و انگیزه آنها را کاهش دهد و مشارکت آنها را در رفتارهای سالم، دشوار کند (بردلی، ۲۰۰۸، ص ۳).

<sup>1</sup> Bradley

<sup>2</sup> Desjardin Financial Security

<sup>3</sup> Health is cool

## انواع استرس :

۱- استرس مفید

۲- استرس مضر یا مخرب

با تمام جنبه های منفی که در فرهنگ عامه راجع به استرس وجود دارد ، معهذاً این پدیده دارای جنبه های مثبت نیز می باشد . جنبه منفی استرس را استرس مخرب<sup>۱</sup> و یا دلتنگی ، دل مردگی<sup>۲</sup> و امثالهم می گویند که از دریافت خبرهای ناگوار و یا تقاضاهای غیر منطقی به فرد دست می دهد جنبه های مثبت استرس را استرس سازنده<sup>۳</sup> و یا وجدروانی<sup>۴</sup> می گویند که از دریافت خبر های شاد و خوشحال کننده بر فرد عارض می گردد . هر گاه بر شخص محرکی وارد شود و این محرک باعث افزایش کارایی در فرد گردد ، این مقدار از استرس ، مفید است اگر وارد شدن محرک بر شخص باعث تغییرات فیزیکی و روحی مخرب در بدن شود ، نه تنها باعث افزایش کارایی فرد نشده بلکه باعث افت کاری نیز می شود ، این نوع استرس مخرب است . می توان گفت که تقریباً همه محرک های بیرونی می توانند استرس ایجاد کنند ، چون همه آنها از ارگانسیم می خواهند که سازگار شود و همه این اعمال برای سازگاری با موقعیت است . بدین ترتیب می توان گفت که در موارد زیادی ، استرس خوشایند و مفید خواهد بود . مثلاً ورزش عامل استرس زای خوشایند و مفیدی است ، زیرا اثر بخشی دستگاه قلبی \_ عروقی را افزایش می دهد . نبود کامل استرس هرگز امکان پذیر نخواهد بود ، مگر اینکه تحریک بیرونی وجود نداشته باشد و آن زمانی است که فرد زیر خروارها خاک خوابیده است بنابراین ، وجود استرس برای بقا ضرورت دارد ( رحمانی و نصر آبادی ، ۱۳۷۹ ، ص ۱۸۱).

آثار مثبت استرس در :

کوتاه مدت : هوشیاری ، آما دگی فیزیکی برای اقدام کردن ، تاثیر پذیری ، شفافیت افکار ، پر انرژی بودن.

بلند مدت : جالب نگه داشتن زندگی ، برانگیختگی ، ایجاد انگیزه ، استقامت دادن ، بالا بردن عملکرد ، تحمل سختی ها.

آثار منفی استرس در :

کوتاه مدت : سر درد ، تهوع و معده درد ، مشکلات در اشتها ، ضعف در تمرکز ، حواس پرتی ، زود رنجی ، تحریک پذیری ، مشکل کنترل حرکتی.

بلند مدت : افسردگی ، اعتیاد به مواد ، عوارض قلبی و عروقی ، بیماریهای مزمن ، روابط تصنعی ، خستگی

<sup>1</sup> Destructive

<sup>2</sup> Distress

<sup>3</sup> constructive stress

<sup>4</sup> Eustress



استرس کم (مضر و بد خیم)	استرس بهینه (مفید و خوش خیم)	استرس زیاد (مضر و بد خیم)
----------------------------	---------------------------------	------------------------------

شکل شماره ۲-۶: رابطه استرس و عملکرد؛ منبع، مقیمی، ۱۳۸۶، ص ۴۳۷

همانطور که در شکل فوق نشان داده شده است عملکرد، زمانی در بالاترین سطح قرار دارد که استرس بهینه وجود دارد وقتی که استرس کم است و یا خیلی زیاد است، عملکرد پایین است و تنها زمانی که استرس در حد متوسط و بهینه است (استرس خوش خیم)، عملکرد فرد نیز حداکثر است (مقیمی، ۱۳۸۶، ص ۴۳۷). حد وسط استرس، بهینه یا کارکردی است اگر استرس خیلی کم باشد فرد دچار رخوت و سستی می شود و اگر بیش از حد باشد فرد را در محدودیتهایی قرار می دهد یا او را با خواسته های غیرقابل دستیابی مواجه می سازد و در نتیجه عملکرد وی کاهش می یابد (رابینز، ۱۹۹۲).

### زمان و استرس

مهلت های پایان انجام کار کمتر از استاندارد از سوی سازمان و مدیریت، کارمند را تحت فشارهای زمانی قرار می دهد، در نتیجه منجر به ایجاد استرس در افراد می شود که پیامدهای منفی به دنبال دارد و در کارکرد و عملکرد نیز موثر خواهد بود، از سوی دیگر این مسئله فشار زمانی به خود کارمندان نیز بر می گردد که ناشی از عدم برنامه ریزی صحیح و سایر مهارتهای مدیریتی از جانب او می باشد کارمند به دلیل عدم برنامه ریزی یا عدم برنامه زمان بندی روزانه کارها، ممکن است کارهای محوله را در وقت

<sup>1</sup> Haasis

معین انجام ندهد و آنها را به آخر وقت معین بسپارد ، در این صورت با فشار زمانی روبه رو می شود و اگر او بداند فردایی هم در کار است یعنی مدیریت ، اعمال و عملکرد او را ارزیابی خواهد کرد ، فشار زمانی به شدت در او اثر خواهد گذاشت و در نتیجه ، پیامدهای منفی از جمله عملکرد پایین به دنبال خواهد داشت پس ، زمان یکی از عواملی است که می تواند منجر به ایجاد استرس حاد در کارکنان و مدیران شود (رابینز ، ۱۳۷۴ ، ۱۰۴۰) .

**مدیریت زمان و استرس:** توانایی در مدیریت زمان و استرس قطعاً برای موفقیت نقش مدیر و رهبر ضروری است چون آنها ارتباط بسیار نزدیکی با هم دارند ، استرس در محیط کار تأثیر منفی بر سازمان و تک تک افراد شاغل در آن دارد افزایش استرس شغلی باعث ایجاد نگرانیهای عاطفی ، مالی و سلامت جسمی برای کارکنان و مدیران می شود . استرس در محیط کار یک پدیده جدید نیست بلکه خطر جدی تر برای سلامت و رفاه کارکنان نسبت به قبل است. در حالیکه فن آوری ، وجوه بسیاری از مشاغل را آسانتر کرده است، اما بر اضطراب موجود در سیستم اداری از طریق بار سنگین اطلاعات، فشار سنگین برای بهره وری و احساس ترس از بی ثباتی در محیط کار افزوده است و به این دلیل هرگز به نظر نمی رسد که در نقش های 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 نقشهاست و استفاده عاقلانه از این زمان. مدیریت زمان بصورت عملی موجب کنترل کردن وقفه ها، شناسایی اتلاف کننده های اصلی زمان، تنظیم کردن محدوده ها و به حداکثر رساندن بازدهی می شود (یوتاما<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱).

### مهارت های یک مدیر اثر بخش :

- ارتباطات شفاهی
- مدیریت زمان و استرس
- مدیریت تصمیمات فردی
- تشخیص ، تعریف و حل مسائل
- انگیزش دیگران نفوذ در آنها
- تفویض اختیار
- تدوین اهداف و روشن کردن دیدگاه
- خودآگاهی
- تیم سازی و مدیریت تعارض (پرداختچی، کلاس رفتار سازمانی، ۱۳۸۷).

<sup>1</sup> Utama

وتن و کمرون<sup>۱</sup> در تحقیقی که بر روی ۴۰۲ نفر از مدیران برجسته ، در مورد مهارتهای لازم برای موفقیت مدیران انجام دادند ، در مصاحبه با آنها این سوالات را مطرح کردند :

- شما در این سازمان چگونه به موفقیت دست یافته اید ؟
- اصولاً چه کسانی در این سازمان موفق می شوند و چه کسانی موفق نمی شوند ؟
- اگر قرار باشد شما فردی را آموزش دهید که جانشین شما شود ، فراگیری چه دانش ، اطلاعات و مهارتهایی را برای موفقیت در این شغل می دانید ؟
- اگر قرار باشد شما برای خودتان یک برنامه آموزشی تدوین کنید که با طی آن به موفقیت بیشتری در مدیریت نایل آید ، محتوای آن برنامه آموزشی چه بایستی باشد ؟
- مدیران موفق دیگری که می شناسید از چه دانش ، اطلاعات و مهارت هایی برخوردارند ؟  
توانمندی های جدید را در خود پرورش و توسعه دهید مگر آنکه و تا زمانی که بدانیم توانمندی ها و ظرفیت هایمان در حال حاضر چقدر است ؟  
شواهد فراوانی وجود دارد که نشان می دهد افرادی که خود آگاهیشان بالاتر است ، سالم ترند و نقش های مدیریتی و رهبری را بهتر ایفا می کنند . مدیران و رهبران موفق توانمندی های خود را می شناسند و آن را به کار می برند . مدیری که خود را به دقت و صحت مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد ، توانمندی های خود را پرورش می دهد و از آن استفاده می کند نه تنها موفق می شود بلکه خوشحال نیز هست .  
چنانچه خود آگاهی فرد پایین باشد در تعیین هدف و اولویت بندی اهداف زندگی دچار مشکل خواهد شد و چنانچه هدف گذاری و اولویت بندی او صحیح نباشد ، در مدیریت زمان ، دچار مشکل خواهد شد .  
و در نتیجه دچار استرس می گردد . این مطلب را وتن و کمرون به صورت شکل شماره (۲-۷) تحت عنوان سلسله مراتب مهارتهای زندگی شخصی مطرح می کنند . همانطوری که ملاحظه می شود خودشناسی هسته مرکزی مسایل فرد و پرداختن به آن اقدامی استراتژیک است .

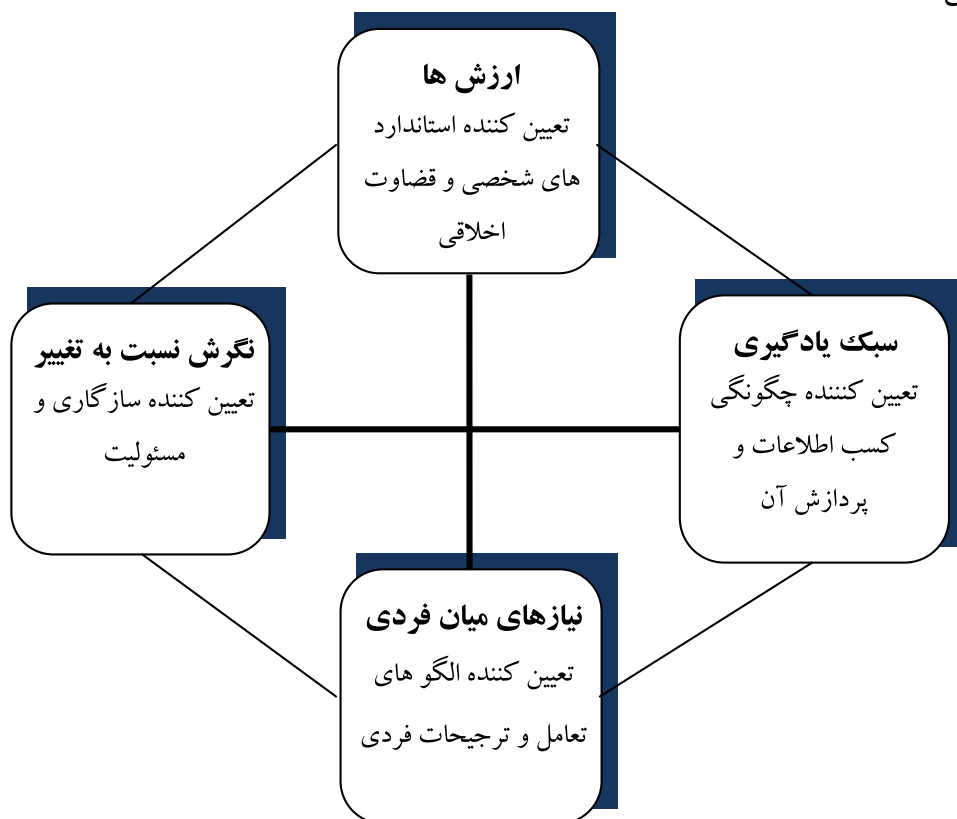
---

<sup>1</sup> Whetten & Cameron



شکل شماره (۷-۲): سلسله مراتب مهارت های مدیریت زندگی فردی. منبع؛ وتن و کمرون، ۲۰۰۵، ص ۱۸  
 وتن و کمرون خودآگاهی را شامل چهار حوضه اصلی و کلیدی می دانند و آن را مطابق شکل (۸-۲)

نشان می دهند .



شکل شماره (۸-۲): چهار حوضه اصلی خودآگاهی. منبع؛ وتن و کمرون، ۲۰۰۵، ص ۱۸

## استراتژیهای مقابله با استرس

در این مبحث اقدامات عمده ای را که کارکنان و مدیران می توانند در جهت فراهم آوردن محیط تنش مطلوب انجام دهند را مطرح می کنیم: ۱- استراتژیهای سازمانی ۲- استراتژیهای فردی

### استراتژیهای سازمانی:

**حمایت اجتماعی:** پژوهش ها نشان داده اند که حمایت و توجه به افراد شاغل از سوی کارفرمایان و مدیران سهم عمده ای در کاهش نگرش و نارضایتی های آنها دارد و در عین حال می تواند به بهبود و ارتقا سطح فعالیت های شغلی کمک نماید. حمایت اجتماعی بر شبکه دوستان و مدرسان های بالقوه دلالت دارد. حمایت اجتماعی فرایندی است که دیگران توسط آن امکانات عاطفی و عملی خود را برای به دوش کشیدن نیاز های فرد هنگام رنج بردن از یک بحران به میان می آورند و او را یاری می دهند. حمایت های هیجانی فرصت های را برای مهرورزی، پشت گرمی و تشویق، اطمینان آفرینی، دوستی و حس هویت فراهم می آورد. در نتیجه، حمایت اجتماعی به صورت بالقوه از یک طرف اطلاعات، مشاوره، کمک واقعی و از طرف دیگر، تشویق و دلگرمی و اطمینان از اینکه همه چیز بالاخره درست خواهد شد را ارائه می کند.

حمایت اجتماعی به دو طریق اثرات زیان بخش استرس را کاهش می دهد:

۱- حمایت اجتماعی با واکنش کردن فرد علیه تجربه استرس زاها، قبل از اینکه رخ دهند، استرس را کاهش می دهند پیوستن به یک شبکه حمایتگر، احتمال اینکه فرد وقایع زندگی منفی را تجربه نکند افزایش می دهد. اگر فردی شبکه حمایت اجتماعی غنی از مشاوره، منابع و امکانات و کمک مالی داشته باشد استرس زاهای بالقوه، علتی برای نگرانی نخواهند بود. ۲- شبکه های حمایت اجتماعی به عنوان سپری در مقابل استرس عمل می کند (پاور<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸، به نقل از نصری، ۱۳۸۴، ص) دانش و اطمینان از اینکه شخص می تواند هنگام استرس به شبکه حمایت اجتماعی پناه ببرد این امکان را می دهد تا وقایع زندگی را کمتر تهدید کننده ارزیابی نماید.

**گسترش و بهبود ارتباط سازمانی:** وجود ارتباطات موثر و صحیح برای مدیران، همواره یکی از راههای مهم توفیق در امر مدیریت به شمار می آید. زیرا یکی از مهمترین جنبه های رفتار افراد در سازمان، فرایند ارتباط است. اگر مدیران بتوانند از یک شبکه گسترده و با کیفیت موثر ارتباطی استفاده کنند، خواهند توانست با بهبود مدل ارتباطی، موانع داخلی و خارجی ارتباطی را شناسایی کنند و آثار آنها را به حداقل برسانند و اعمال مدیریت خویش را به اثر بخشی در رسیدن به اهداف خود و سازمان تبدیل کند.

<sup>1</sup> Power

بدین ترتیب، می‌تواند خود را از مشکلات عدیده نداشتن ارتباط و فشار روانی حاصل از آن در عرصه کاری رهایی یابد و با رضایت به زندگی بدون استرس ادامه دهند (الیاسی، ۱۳۷۶، ص ۳۹).

**برنامه سالم سازی:** سازمان می‌تواند در جهت سلامت جسم و روان کارکنان و اعضای خود برنامه‌هایی را به اجرا در آورد. اجرای چنین برنامه‌هایی با این هدف صورت می‌گیرد تا کارکنان مسئولیت سلامت جسم و روان خود را به عهده گیرند. و سازمان تنها محلی است که در جهت تأمین این هدف خدماتی را ارائه می‌کند (برای مثال سازمان می‌تواند کارگاه‌های را دایر کند و به افراد کمک نماید تا آنان ترک سیگار کنند، وزن خود را کم نمایند و برنامه‌های ورزشی مرتب به اجرا در آورند). بدیهی است که سازمانها، نهاد‌های نوع دوستی نیستند یک سازمان انتظار دارد نسبت به آنچه که در این برنامه‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند بازده خوبی به دست آورد. بیشتر شرکت‌های که این برنامه‌ها را به اجرا در آورده‌اند به منافع رسیده‌اند که به مراتب بیش از هزینه‌شان بوده است (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۱۰۴۴).

**تجربه در کار:** در پژوهش‌های که انجام گرفته مشاهده شده است که افراد کم تجربه به مراتب بیش از کسانی که در زمینه‌ای تجربه اندوخته‌اند دچار استرس می‌شوند. بنابراین توصیه می‌شود که مدیران جوان با مطالعه در زمینه کاری خود و آشنایی با تجارب مدیریت مقدار فشار روانی خود را کاهش دهند. برنامه‌های تربیتی و تجربی که افراد را برای مهارت‌ها و دانش لازم جهت انجام فعالیت‌ها و مشاغل جدید آماده می‌سازد یا توان آنان را برای انجام مشاغل جاری افزایش دهد (لوتانز، ۱۳۷۲، ص ۲۵۲).

نباید انتظار داشت که افراد جدید، بدون آموزش در کارهای تازه‌ای که به عهده گرفته‌اند موفق شوند. حتی کارکنان قدیمی دیر یا زود متوجه می‌شوند که دانسته‌ها و تواناییهای آن کافی و به اندازه نیاز نیست و لازم است در راه‌های قدیمی تجدید نظر کرده روشهای جدید را فراگیرند. دلیل آن است که به طور مداوم اهداف سازمان و منابع لازم برای رسیدن به آنها و همین‌طور مشاغل تغییر می‌کنند و تکنولوژی جدید نیز مستلزم روش‌ها، نقش‌ها، و روابط متفاوت با قبلی است. بخشی از وظیفه مدیر گوش به زنگ بودن برای تغییراتی است که بر گروه کاری تاثیر دارند و تعیین نیازهای آموزشی افراد گروه در رابطه با تغییرات است (راونتری، ۱۳۸۵، ص ۱۱۰).

- بر حسب عوامل سازمانی هر نوع اقدامی برای پایین آوردن تنش باید از گزینش کارمندان آغاز شود مدیریت باید اطمینان حاصل کند که توانایی‌های کارمندان با شرایط شغل همسو باشند.

- ارتباطات سازمانی بهتر تنش حاصل از ابهام کار را به حداقل می‌رساند.

- یک برنامه تعیین هدف، مسئولیت‌ها را روشن می‌سازد و اهداف روشن، عملکرد را مطرح می‌سازد.

- یک پیش‌گزارش واقع‌گرایانه شغلی به هنگام فرایند انتخاب، از طریق کاهش ابهام، باعث پایین آوردن تنش می‌شود.



- طراحی مجدد شغل ، فرصت کارمندان را برای مشارکت در تصمیم ها و تحصیل حمایت اجتماعی را افزایش می دهد و موجب کاهش تنش می شود ( رابینز ، ۱۳۸۴ ، ص ۳۷۳).
- کارفرمایان و مدیران می توانند به روش های زیر به کاهش تاثیرات استرس کمک کنند :
- تعیین واضح نقش های افراد و ارزیابی مجدد در صورتی که تغییرات موقعیتی پیش آید .
- تعیین جلسات توجیهی در تغییر وضعیت های متداول .
- همراه کردن کارکنان تازه کار با کارکنان با تجربه .
- جابه جایی کارکنان از وظایف پر استرس به وظایف کم استرس .
- ایجاد ، تشویق و کنترل کردن وقفه های بین کار و برنامه های انعطاف پذیر برای کارکنان به منظور کمک به ایجاد تعادل در وظایف محل کار و خانه (مدیریت استرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۱).

### به کار بستن مدیریت زمان

- مدیریت زمان دارای منافع فردی و سازمانی بسیاری است که به مواردی از آنها اشاره می شود :
- **منفعت برای کارکنان** : کاهش استرس و اتلاف زمان ، افزایش بازده ، بهبود روابط در محیط کار و خارج از آن ، داشتن تعادل و هماهنگی در وظایف مختلف روزانه .
- **منفعت برای سازمان** : افزایش بهره وری و مسئولیت فردی ، ارتباط و کار گروهی بهتر ، افزایش وجدان کاری و اخلاقی ، حفظ کارکنان با ارزش ( یوتاما ، ۲۰۰۹ ، ص ۲).

### استراتژیهای فردی:

**مکانیزم های دفاعی (هیجان مدار)** : افراد با استفاده از مکانیزم های دفاعی نظیر انکار ، فرافکنی و غیره می کوشند واقعیت استرس زا را تحریف نموده و آن را به صورت رویدادی بی ضرر که تهدید کننده نیست ارزیابی کنند . مکانیزمهای دفاعی مثل انکار و واپس روی نسبتاً بالنده نیستند و به ناسازگاری می انجامند البته مکانیزمهای دفاعی دیگری وجود دارد که نسبتاً معقول بوده و به مقابله موفق می انجامد و حتی موجب بهبود سلامت جسمانی و روانی می گردد ( نصری ، ۱۳۸۴ ، ص ۴۴) . یکی از مکانیزم های دفاعی معقول شوخ طبعی است که در تغییر دادن خلق منفی بر طرف کردن افسردگی و کاستن از خشم و تنش بسیار موثر است ( مارتین و لابوت<sup>۲</sup> ، ۱۹۸۷) .

**به کار بستن مهارت های مسئله گشایی (مسئله مدار)** : این شیوه راهبردی است که مستقیماً به موقعیت یا محرک استرس زا مربوط می شوند ، به طوری که در نهایت آن را کاهش می دهد یا بر طرف می کند.

<sup>1</sup> stress management

<sup>2</sup> Martin & Labott

اگر شخص مسائل را بهتر حل کند، راهبردهای سازگاری موثرتری را صورت بندی خواهد کرد. این راهبردها عبارتند از: مشخص کردن مسئله استرس زا، ایجاد راه حل های ممکن یا گزینش راه حل مناسب، و به کار بردن راه حل برای مسئله و سرانجام بر طرف کردن استرس (هافمن، ۱۳۸۱، ص ۸۹). **قابلیت پیش بینی:** به نظر می رسد که توانایی پیش بینی ظهور علائم استرس زا اثر آن را تعدیل می کند. قابلیت پیش بینی به ما اجازه می دهد تا نیروهای خود را در مقابل رویدادی که در بسیاری از موارد غیر قابل اجتناب است، بسیج کنیم و وسایل لازم برای غلبه بر آن را فراهم آوریم. افرادی که از شیوه های پزشکی و اثر داروها، شناخت درستی دارند، نسبت به کسانی که این شناخت را ندارند، در مقابل بیماری و درد بهتر مقاومت می کنند (شیپلی و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸، ۱۹۷۱). قابلیت پیش بینی، برای افرادی که دوست دارند بر سرنوشت خود مسلط شوند، نسبت به کسانی که سرنوشت خود را نتیجه رویدادهای خارج از اراده خود می دانند، بیشتر مفید واقع می شود (راتوس، ۱۳۸۲، ص ۹۰).

**آرمیدگی:** آرمیدگی یکی از روش های مقابله با واکنش های جسمی استرس است. هنگام استرس، در ماهیچه های خود تنش ایجاد می کنیم. اگر یاد بگیریم که تنش یا کشیدگی ماهیچه ها را به کمک آرمیدگی کاهش دهیم، خواهیم توانست استرس را تحت کنترل خود درآوریم. برای آرمیدگی شیوه های مختلفی وجود دارد که مهمترین آن شیوه آرمیدگی جاکوبسون<sup>۲</sup> می باشد و آن عبارت است از سفت و شل کردن شانزده گروه ماهیچه بدن است. آرمیدگی نوعی یادگیری است، همان طور که ورزش روزانه ظرفیت دستگاه تنفسی را افزایش می دهد، تمرین آرمیدگی (دو نوبت در روز) نیز ظرفیت آرام گرفتن را بیشتر می کند.

**کاهش دهنده های شیمیایی استرس:** این روش شامل استفاده از داروهای کاهنده تنش است. داروهای آرام بخش نظیر بایتورات ها و بنزودیازپین ها همگی موجب آرامش و خواب می شوند. به این خاطر موثرند که اختلا های فیزیولوژیکی استرس را بی اثر می کنند. همچنین اینها موجب آرامش بدنی می شوند به عبارتی، هدف آنها نشانه های استرس است، ولی برای تغییر دادن منبع و یا علت اختلا های فیزیولوژیکی کاری انجام نمی دهند (نصری، ۱۳۸۴، ص ۴۴ و ۴۵).

**پسخوراند زیستی<sup>۳</sup>:** روش ها کنترل استرس نظیر مراقبه، پسخوراند زیستی و آرامش تدریجی با کاهش دادن تنش جسمانی همانند داروها عمل می کنند. امتیاز این روش های کنترل استرس این است که اشکال داروهای آرام بخش را ندارند یعنی موجب اعتیاد جسمانی و وابستگی روانی نمی شوند. به جای پاسخ دهی به یک استرس زا به صورت آشفته فیزیولوژیکی، روش های کنترل استرس به فرد آموزش می دهند تا آرام باشد، عمیقاً تنفس کند و تنش عضلانی را آرام کند. پژوهش های زیادی بر

<sup>1</sup> Shiplely

<sup>2</sup> Jacobson

<sup>3</sup> Biofeedback

این واقعیت اشاره دارند که انسانها می توانند با پسخوراند مناسب و به موقع، بر دامنه وسیعی از پاسخ های فیزیولوژیکی مثل فشار خون، کنترل ارادی داشته باشند (ریو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، به نقل از نصری، ۱۳۸۴، ص ۴۵). چهار مسکن طبیعی برای مقابله با آثار فیزیولوژیکی استرس: خندیدن، گریستن، ورزش، ارتباط برقرار کردن با دیگران. هر چه بیشتر بتوانید این موارد را در زندگی دخالت دهید، احتمال کاهش میزان استرس بیشتر است بویژه ظرف ۲۴ تا ۷۲ ساعت اول بعد از هر شرایط استرس زا، دوره هایی از ورزش جسمی مجدانه به همراه استراحت به صورت متناوب اجرا تا بخشی از واکنش های جسمی به استرس کاهش یابد، مدام آب بنوشید، غذاهای متعادل بخورید، از خود درمانی با کافئین، نیکوتین، داروها یا الکل ها پرهیزید این داروها باعث شدت یافتن واکنش های فیزیکی استرس می شوند به علاوه وضعیت را با اضافه کردن اعتیاد به برخی مواد به لیست مشکلات، دشوارتر نکنید (CISM، ۲۰۰۸، ص ۴).

سه باور مهم را به یاد داشته باشید وقتی واقعاً تحت استرس هستید: شغل من فقط بخشی از زندگی من است، نه تمام زندگی من، دیگر اینکه من نمی توانم هر شرایطی را کنترل کنم اما می توانم واکنش خود را به هر شرایطی کنترل کنم، بر اساس عقایدتان برای خود و همکارانتان مجموعه ای از قوانین را تعیین کنید که چگونه به تغییرات در شغل یا شرایط زندگی، واکنش نشان دهید. برای بدترین شرایط آماده باشید اما منتظر بهترین شرایط باشد (باربر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ص ۲۴).

برخی راهها برای آرام کردن جسم و ذهن علاوه بر ورزش، نقاشی، نوشتن، دعا و تفکر است به یاد داشته باشید درد اجتناب ناپذیر است و غم و اندوه انتخابی است (هاسیز، ۲۰۰۸، ص ۱۴).

روانشناسان معتقدند، تنها روزنه ای که می تواند آرام و ناراحتیهای حاصل را از بدن خارج ساخته و یا آنها را خنثی نماید، داشتن ایمان به خدا و اعتقاد به یک مباحثه و یک قدرت مافوق انسانیت است زیرا تنها نیرویی که می تواند بر مشکلات فائق شود، نیروی الهی است. پایبند اعتقادات مذهبی بودن، صفاتی را از جمله بردباری، محسوب کردن مشکلات و سختی ها به عنوان جزئی از زندگی و امتحان، خواست و صلاح دید الهی به وجود می آورد و اینها خود سبب واکنش مناسب و سازگاری بیشتر در مقابله با عوامل استرس زا و استرس می شود بنابراین با پناه بردن به معنویات و توجه به شیوه های زندگی بزرگان و معصومین و نحوه برخورد آنها با مصائب و مشکلات می توان در مواجهه با سختی های زندگی، ایستادگی کرد. به عبارتی دعا و راز و نیاز از جمله عوامل کاهش دهنده استرس و اضطراب می باشد.

انسان معتدل یقیناً می تواند انسان معنوی و مسلط بر خود باشد که اگر چه دارای خواسته های مادی و معنوی است ولی اگر عالمی را به او بدهند و یا بگیرند، به تلاطم و احساس هاس منفی و پر استرس نمی افتد (ژاگو، ۱۳۷۷، ص ۱۱۷)

<sup>1</sup> Reeve

<sup>2</sup> Barber

## ۲-۲-۲) پیشینه تحقیقاتی

### بخش اول ( تحقیقات داخلی

- احمدی (۱۳۷۴) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان " منابع استرس مدیران آموزشی مدارس راهنمایی و متوسط شهرستان شیراز و مقایسه آن بین مردان و زنان " به این نتایج دست یافت ، مدیران مدارس راهنمایی استرس و فشار روانی بیشتری را نسبت به مدارس متوسط متحمل می گردند و آن چه که از مقایسه منابع استرس بین زنان و مردان بدست آمد، بیانگر این موضوع است که مسائل مادی برای مدیران مرد و اجرای نقش های چندگانه، شرایط و ماهیت کار و ویژگیهای شخصی برای مدیران زن استرس و فشارهای روانی بیشتری را پدید آورده است .

- شاه حسینی ( ۱۳۷۵) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان " بررسی رابطه بین فشارهای عصبی و عملکرد مدیران آموزشی در مقاطع راهنمایی و متوسطه استان سمنان " به نتایجی دست یافت از جمله اینکه ، با اطمینان ۹۵٪ فشار عصبی ناشی از درون سازمان برای مدیران زن و مرد متفاوت بوده و مدیران مرد بیش از مدیران زن فشار عصبی ناشی از عوامل درون سازمانی را تجربه می کنند .

- نزهت ( ۱۳۷۵) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان " بررسی میزان و منبع استرس شغلی مدیران آموزشی استان فارس " به این نتایج دست یافت، مدیران آموزشی به طور متوسط و زیاد احساس استرس شغلی می نمایند همچنین بین مدیران آموزشی زن و مرد از نظر میزان استرس شغلی کلی تفاوت وجود ندارد ، اما فشار شغلی ناشی از منابع بین مدیران زن بیشتر از مدیران مرد است . و بالاخره سه عامل فشار : وضعیت کار و مسئولیت ها ، عدم همکاری و حل تضادها و میزان کار ، متغیرهای پیش بینی استرس شغلی ( کلی ) مدیران در سه مقطع بوده اند .

- مشتاقی فرد (۱۳۷۶) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان "بررسی استرس شغلی و راههای کاهش آن از دیدگاه مدیران آموزشی مدارس متوسطه استان کهگیلویه و بویراحمد " به این نتایج رسید، بین مدیران آموزشی مرد وزن از نظر علل استرس شغلی تفاوت وجود ندارد . اما شایع ترن علل و عوامل استرس شغلی مربوط به عوامل سازمانی می باشد .

- تحقیقی توسط کرمی مقدم ( ۱۳۷۷) در مقطع کارشناسی ارشد تحت عنوان " بررسی رابطه بین مهارتهای فردی و سازمانی مدیریت زمان مدیران دبیرستانهای دولتی شیراز " انجام شده است . نتایج پژوهش حاکی از آن است که : میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان در هر شش مولفه آن در مدیران زن از مردان بالاتر است ، میانگین نمرات مدیران متخصص و غیر متخصص در هیچ کدام از شش مولفه مهارت سازمانی مدیریت زمان تفاوت معنی داری ندارد، تجربه حرفه ای مدیران بر میزان مهارت فردی و سازمانی مدیریت سازمان ، تاثیری ندارد .

- زارعی ( ۱۳۷۹ ) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود، تحت عنوان " بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثر بخشی سازمانی در بین مدیران آموزشگاهی فیروز آباد " پرداخته است . نتایج این تحقیق نشان داد بین مدیران زن و مرد تفاوت معنا داری در زمینه مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثر بخشی ، دیده نشد ، بین مدیران مجرب و غیر مجرب ، متخصص و غیر متخصص از نظر مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثر بخشی تفاوت معنا داری مشاهده نگردید همچنین از نظر میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان در بین مدیران مقاطع مختلف تفاوت معنا داری مشاهده نشد .

- کشاورز ( ۱۳۸۰ ) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود، تحت عنوان " بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی در بین مدیران آموزشگاههای شهرستان فیروز آباد " پرداخته است . نتایج پژوهش حاکی از آن است که بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی رابطه منفی و معنی دار وجود دارد ، میانگین نمرات مدیران مرد در مهارت سازمانی مدیریت زمان نسبت به مدیران زن بالاتر بوده ، میانگین نمرات مدیران زن در زمینه استرس شغلی نسبت به مدیران زن بالاتر بوده است . همچنین بین مدیران متخصص و غیر متخصص و مجرب و غیر مجرب در زمینه مهارت سازمانی مدیریت سازمانی مدیریت زمان تفاوت معنا داری مشاهده نگردیده است .

- میقانی ( ۱۳۸۰ ) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان " بررسی رابطه میزان استرس شغلی مدیران و عملکرد آنها در دبیرستانهای دخترانه منطقه ۲ آموزش و پرورش شهر تهران " به این نتایج دست یافت از جمله این که ، میزان استرس شغلی مدیران و مدرک تحصیلی آنان رابطه وجود دارد همچنین بین میزان استرس شغلی مدیران و رشته تحصیلی و سابقه خدمت آنان رابطه وجود ندارد .

- فراهانی ( ۱۳۸۱ ) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان " بررسی میزان فشار روانی مدیران ابتدایی ناحیه ۱ شهرستان اراک و عوامل موثر در فشار روانی از دیدگاه آنان " به این نتایج دست یافت؛ بین جنسیت و استرس مدیران رابطه معنی داری وجود ندارد همچنین مشخص گردید بین سن مدیران و میزان استرس ناشی از مدیریت هیچ گونه رابطه معنی داری وجود ندارد.

- مهبودی ( ۱۳۸۵ ) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان " بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثر بخشی سازمانی مدیران مدارس متوسطه ناحیه ۲ شهر شیراز " پرداخته است . نتایج پژوهش به این شرح است : بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثر بخشی سازمانی مدیران زن و مرد تفاوت معناداری مشاهده نشد ، بین سطح تحصیلات و رشته تحصیلی در مهارت سازمانی مدیریت زمان تفاوتی دیده نشد ، بین سابقه خدمت مدیران و مهارت سازمانی مدیریت زمان و اثر بخشی سازمانی رابطه معنا داری وجود ندارد ، بین سابقه مدیریت و مدیریت زمان رابطه معنا داری وجود دارد ولی در بعد اثر بخشی سازمانی رابطه ای مشاهده نگردید .

- همیتان (۱۳۸۷) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به " بررسی رابطه بین مدیریت زمان و میزان مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس مقاطع مختلف یاسوج " پرداخته است که یافته‌های پژوهش او نشان داد بین مدیریت زمان و مهارت‌های فنی ، انسانی و ادراکی مدیران رابطه معنا دار و مثبت وجود دارد ، همچنین این یافته‌ها نشان داد که در مدارس یاسوج ، مقاطع تحصیلی در مدیریت زمان تأثیری ندارد

### بخش دوم ( تحقیقات خارجی

تحقیقی توسط میسرا و مک کین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با عنوان " بررسی رابطه بین استرس تحصیلی ، اضطراب ، مدیریت زمان و رضایت از اوقات فراغت " در بین ۲۴۹ دانشجوی دانشگاه اوهایو انجام شد در این تحقیق ، مدیریت زمان بر حسب مولفه‌های تعیین اهداف و اولویتها ، برنامه ریزی ، کنترل آگاهانه زمان و سازماندهی در نظر گرفته شده است و برای ارزیابی استرس تحصیلی چهار دسته از عوامل استرس تحصیلی مانند ناکامی ، تعارض ، فشارها و تغییرات ، در نظر گرفته شده و همچنین واکنش به این عوامل به صورت واکنشهای فیزیولوژیکی ، رفتاری ، شناختی و هیجانی بیان شده است که نتایج تحقیق به این شرح است :

۱- زنان رفتارهای مدیریت زمان بیشتری نسبت به مردان داشتند اما اضطراب و استرس تحصیلی آنها بیشتر از مردان و رضایت از اوقات فراغت آنها کمتر از مردان است. زنان واکنش های فیزیولوژیکی بیشتر به عوامل استرس زا را تجربه کرده اند آنها نسبت به مردان در نتیجه استرس ، عرق ، لکنت و سردرد را بروز دادند که این موضوع می تواند دلیل قابل قبولی برای تعدیل نسبی امتیاز مهارت مدیریت زمان بیشتر در زنان نسبت به مردان باشد علاوه بر این ، استرس تحصیلی بیشتر زنان ممکن است انعکاسی از نمره واقعی آنها بر حسب جنسیت نباشد بلکه زنان وقایع منفی را بر جسته تر و آشکار تر از مردان ارزیابی می کنند (آلن وهیبرت<sup>۲</sup> ، ۱۹۹۱) و همچنین واکنش های کمتر مردان نسبت به عوامل استرس زا ممکن است از اجتماع آنها منتج شده باشد که به آنها می آموزد ابراز عواطف نشانه ضعف و رفتاری مردانه نیست (دیوید سن - کاتز<sup>۳</sup> ، ۱۹۹۱) .

۲- برنامه ریزی ؛ استرس در زنان را کاهش داد اما برای مردان ارتباطات را کاهش داد .

۳- تنظیم اهداف و اولویت بندی ؛ واکنشهای رفتاری در زنان و مردان را کاهش داد و واکنشهای شناختی آنها را افزایش ، اما در زنان واکنش های هیجانی و فیزیولوژیکی نیز کاهش یافت .

<sup>1</sup> Misra & Mckean

<sup>2</sup> Allen & Hiebert

<sup>3</sup> Davidson - katz

۴- سازمان دهی وظایف؛ واکنش های رفتاری در زنان و مردان را کاهش داد و واکنش های شناختی را در آنها افزایش، اما در زنان واکنش هاش هیجانی و فیزیولوژیکی نیز کاهش یافت. افزایش واکنش های شناختی نسبت به عوامل استرس زا در مردان و زنان می تواند نشان دهنده این باشد که تفکر در باره استرس و موقعیت های پراسترس آتی، یک عکس العمل مثبت نسبت به عوامل استرس زا است و استفاده از توانایی حل مسائل می تواند موجب کاهش استرس شود.

۵- کنترل آگاهانه زمان؛ استرس تحصیلی ناشی از تغییرات را در زنان کاهش داد اما در مردان استرس ناشی از ناکامی را کاهش داد.

۶- یک تفاوت سنی در واکنش های دانشجویان نسبت به استرس تحصیلی وجود داشت و اینکه دانشجویان مسن تر، دارای کنترل آگاهانه زمانی بیشتر و همچنین اضطراب کمتری می باشند.

۷- ورزش، واکنش های رفتاری زنان و مردان را کاهش اما واکنش های شناختی به استرس را فقط در زنان افزایش داد.

۸- کسانی که از اوقات فراغت خود برای یادگیری و افزایش دانش استفاده نمودند دارای واکنش های جسمی و روانی کمتری نسبت به استرس تحصیلی بودند.

۹- استفاده از محیط زیبا و آرام، عوامل استرس زای تحصیلی (ناکامی) را کاهش می دهد و واکنش های فیزیولوژیکی به عوامل استرس زا را کم می کند.

۱۰- در نهایت اینکه رفتارهای مدیریت زمان تاثیر عمیق تر و ماندگارتری بر استرس تحصیلی دارد تا فعالیت های مربوط به رضایت از اوقات فراغت.

کافمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان "ارتقای در جه شغلی" می گوید 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- کم رو 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.

۴مورد اول راهنمایی ها را از جمله مهارتهایی می داند که در حیطه مدیریت زمان قرار می گیرد.

تحقیقی توسط دی مارتینو (۲۰۰۳) تحت عنوان "رابطه بین استرس کار و محیط کاری خشونت آمیز در بخش سلامت و بهداشت" انجام شد. نتایج تحقیقات او نشان داد استرس توسط سه متغیر تشدید می شود:

۱- نیازها (نیازهای روانی): فشاری که بر افراد توسط محیط کار اعمال می شود مانند حجم

کار، سرعت کار، مقدار ساعات کار، برنامه زمانی کار و کارهای ضرب الاجلی.

<sup>1</sup> cofman

۲- کنترل (اختیار در تصمیم گیری): توانایی و موقعیت فرد برای پاسخ به نیازهای کاری و فشارها، مانند استقلال و داشتن مسئولیت، مهارت، آموزش، تجارب و غیره.

۳- حمایت (حمایت اجتماعی): ویژگیهای محیط اجتماعی که در آن فعالیتهای کاری انجام می شود مانند، فرهنگ سازمانی، شرایط کار، سبک مدیریت، همکاری و ارتباطات کارکنان، مشارکت و کارگروهی.

تحقیقی توسط یوگوجی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) تحت عنوان "بررسی چگونگی کنترل استرس بوسیله مدیران رده بالا در موسسات آموزشی" انجام شد. نتایج پژوهش او نشان داد مدیریت زمان، تمرینات ورزشی، استراحت و حمایت اجتماعی از استراتژیهای مدیریت استرس موثر برای مدیران در کنترل گروهی هستند این تحقیق رابطه قوی بین کارآمد بودن استراتژیهای مدیریت استرس مورد استفاده مدیران در کنترل گروهی و عملکرد را در محیط های کاری نشان می دهد.

تحقیقی توسط آنه لمرله<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) تحت عنوان "ارزیابی تاثیر متغیرهای محیط کاری بر سلامت جسمی - روانی و تعهد شغلی معلمان و اینکه آیا ارتقای سطح سلامت مدرسه<sup>۳</sup> (HPS) روشی مطلوب در محیط کار است؟" نتایج این تحقیق نشان داد: پذیرش روش HPS، شرایط کاری مثبت برای معلمان ایجاد می کند که از طریق سرمایه های سازمانی و اجتماعی مورد تاکید قرار می گیرد. معلمان در HPS بالا، استرس شغلی کمتر و مهارت کاری، تعهد سازمانی و تعهد شغلی بیشتر دارند همچنین بر خلاف فشار کاری بسیار زیاد، مشکلات روانی کمتر و سلامت جسمی و روانی بسیار مطلوبتری را گزارش کردند. در HPS بالا، استرس شغلی به شدت با حمایت همکاران، تقدیر و موازین اخلاقی مدرسه ارتباط دارد ولی در HPS پایین، استرس شغلی ارتباط بسیار شدیدی با سبک مدیریت، شفافیت نقش و موازین اخلاقی مدرسه دارد.

تحقیقی توسط لیندستورم<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) تحت عنوان "بررسی شرایط روانی - جسمانی کار، بیکاری و خود گزارشهای روانی و سلامتی" انجام شد. این تحقیق نشان داد یکی از دلایل مهم استرس شغلی، فشار شغلی است بر اساس مدل نیاز / کنترل، تنش شغلی در اثر کنش متقابل بین نیازهای روانی و اختیار در تصمیم گیری تعیین می شود که اولین بعد آن به نیازهای روانی کارکنان مانند علاقه به پیشرفت، داشتن مهارتهای لازم و توانایی برقراری ارتباط با همکاران، وابسته است و دومین بعد آن به میزان ابتکار، خلاقیت و تنوع در مقایسه با یکنواختی در کار و همچنین میزان اختیار و مسئولیت داشتن در انجام کار و زمان آن، وابسته است.

<sup>1</sup> ugoji

<sup>2</sup> Anne Lemerle

<sup>3</sup> Promoting School Health

<sup>4</sup> Lindstrom



تحقیقی توسط توماپان و سان پراسیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تحت عنوان " بررسی تاثیر استراتژی های سازگاری بر استرس شغلی و کارایی در کارکنان شرکت مخابرات کال " انجام شد. متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش سه نوع استراتژی سازگاری (استراتژی سازگاری مبتنی بر مشکل<sup>۲</sup>، کناره گیری<sup>۳</sup> و هیجان<sup>۴</sup>)، استرس شغلی (پایین، متوسط و بالا) و کارایی بود. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان داد، در میان انواع استراتژیهای سازگاری مختلفی که کارکنان مورد استفاده قرار دادند استراتژی سازگاری مبتنی بر مشکل، بهترین روش سازگاری با استرس شغلی پایین بود، بین این استراتژی و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار و با کارایی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. کارکنان با به کار گیری این استراتژی قادر بودند وظایف خود را با کارایی بیشتر نسبت به دیگران انجام دهند همچنین به آنها کمک می نمود تا مستقیماً به حل و فصل مشکل پردازند و نیز برای رسیدن به اهداف، موانع را طی کنند اما استراتژی سازگاری مبتنی بر کناره گیری، زمانی به کار گرفته می شد که استرس شغلی در سطح متوسط بود ولی بطور طبیعی برای سازش با استرس شغلی مفید نبود و نمی توانست موجب دستیابی به کارایی بیشتر شود.

تحقیقی توسط پارک<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) تحت عنوان " استرس کار و عملکرد شغلی " انجام شد. نتایج این تحقیق نشان داد، خود ادراکی<sup>۶</sup> از استرس کار، اغلب بانسانه های استرس رابطه ظاهری دارد برای مثال کارکنان کارکنان مشاغل دفتری و اداری که فشار شغلی پایین تر و رضایت شغلی بالاتر داشتند اما خود ادراکی آنها از استرس کار در سطح بالاتری قرار داشت. گروههایی که خود ادراکی آنها از استرس کار بالا بود شامل افراد میانسال، متأهل و نیز افراد دارای سطح تحصیلات و درآمد بالا می شدند. به نظرمی رسید که این افراد شغلشان را تنش زا تر می دانند، ارزیابی آنها بیشتر بر اساس استنباطی بود که از مسئولیتشان داشتند نه فشار شغلی و نارضایتی. عوامل استرس کاری با عملکرد شغلی رابطه داشت، برای مثال، فشار شغلی بالا با کاهش فعالیت در محل کار و داشتن حداقل یک روز ناتوانی در کار دو هفته ی گذشته مرتبط بود. نیازهای جسمی کار با غیبت از کار در هفته گذشته و کاهش فعالیت در محل کار دو سال بعد ارتباط داشت. حمایت اجتماعی، ترفیعات اثربخش و روشهای سازگاری مثبت عوامل محافظت کننده ای برای کارکنان محسوب می شدند و در کم کردن رفتارهای منفی خارج از محیط کار، آثار استرس کار و کاهش ناتوانی در کار و غیبتهای کار موثر بودند. رفتارهای سازشی منفی، احتمالاً باعث افزایش آسیبهای ناشی از کار می شدند.

---

<sup>1</sup> Thummapan & Sanprasit

<sup>2</sup> Problem – Focused Coping Strategy

<sup>3</sup> Avoidance - Coping Strategy

<sup>4</sup> Emotion - Focused Coping Strategy

<sup>5</sup> Park

<sup>6</sup> Self-perceived

## ۳-۲) جمع بندی و نتیجه گیری

امروزه استفاده مفید از وقت و زمان مهم ترین مسأله در کشور های مترقی جهان می باشد که در کشور ما توجه چندانی به آن نمی شود ، لذا با از دست دادن این عنصر بسیار مهم ، لطمات زیادی از لحاظ اقتصادی ، اجتماعی و آموزشی و پرورشی بر کشورمان وارد می شود سالهاست که سازمانها و شرکت ها به این نکته پی برده اند برای موفقیت در کارشان چه قدر حیاتی است که دو منبع کلیدی یعنی سرمایه و کار را در درست اداره کنند اکنون ، سومین منبع که ضرورت آن از دو تای دیگر کمتر نیست به این فهرست نیز اضافه شده که همان زمان است . از آنجا که جامعه متشکل از افراد و سازمانهای کوچک و بزرگ است چنانچه هر یک بر فنون مدیریت زمان مسلط شده و آنها را در عمل به کار گیرند آینده روشن تری را روی پیش خواهیم داشت چه زمان با ارزش ترین منبع محدودی است که در اختیار داریم و نمی توانیم آن را بیشتر کنیم . با بکارگیری اصول مدیریت زمان ، علاوه بر افزایش بازدهی و اثر بخشی در سازمانها ، کارکنان و مدیران می توانند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند و از این طریق استرس شغلی ناشی از تراکم کاری و فشار زمانی را کنترل کنند .

با توجه به اهمیت مدیریت زمان در کاهش استرس شغلی ، برنامه ریزی اساسی و منسجم در جهت آموزش و ارتقای سطح مهارتهای سازمانی مدیریت زمان کارکنان به ویژه مدیران ضروری به نظر می رسد . براین اساس تحقیق حاضر ، با توجه به خلاء های پژوهشی موجود در این زمینه سعی در تبیین رابطه بین مهارت های سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی دارد تا نتایج آن رهنمون عملی برای استفاده مدیران در محیط کاری باشد .

پژوهش هایی که به بررسی رابطه مدیریت زمان و استرس شغلی پرداخته اند محدودند و بیشتر تحقیقات انجام شده موجود نیز با هدف بررسی رابطه مدیریت زمان با متغیرهایی مانند اثر بخشی ، مهارتهای مدیریتی و هوش هیجانی تدوین شده، که اکثر آنها نیز در مورد معلمان و دانشجویان اجرا شده است . در پژوهش حاضر سعی شده متغیر های بیشتری در مقایسه با تحقیقات انجام شده ، مورد بررسی قرار گیرد . مانند متغیرهای جنسیت ، مقطع تحصیلی ، رشته تحصیلی ، سطح تحصیلات ، سابقه خدمت و سابقه مدیریت اما یکی از کاستی های پژوهش حاضر اجرای آن در دو مقطع تحصیلی راهنمایی و متوسط می باشد .

فصل سوم

روش تحقیق

## فصل سوم

### روش تحقیق

#### ۳-۱) مقدمه :

شناخت واقعیت‌های موجود و پی بردن به روابط بین آنها مستلزم انتخاب روش پژوهش مناسب است در این قسمت روش به کار گرفته شده برای انجام تحقیق بیان شده همچنین جامعه آماری و نحوه انتخاب نمونه ذکر شده است ، ضمن اینکه ابزار گرد آوری داده ها ، اعتبار و پایایی آن و روشهای آماری بکار گرفته شده در تجزیه و تحلیل داده ها به تفصیل شرح داده شده است .

#### ۳-۲) روش تحقیق

پژوهش حاضر به بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسط شهر دورود می پردازد . با توجه به ماهیت موضوع ، این تحقیق با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی انجام شده است.

جان بست معتقد است ؛ در تحقیق توصیفی محقق متغیرها را دستکاری نمی کند و آنچه را که هست توصیف و تفسیر می کند و به شرایط و روابط موجود ، عقاید متداول ، فرایندهای جاری ، آثار مشهود و روندهای در حال گسترش توجه دارد ( بست ، ۱۳۷۱ ، ص ۱۲۵ ) .

تحقیقات همبستگی تحقیقاتی هستند که در آنها سعی می شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده ضریب همبستگی کشف و یا تعیین شود ( دلاور ، ۱۳۸۲ ، ص ۱۹۸ ) .

#### ۳-۳) فرایند تحقیق

به منظور انجام پژوهش حاضر مراحل و فرایندهای زیر سپری شده است :

- ۱- مطالعات مقدماتی و مشورت با اساتید به منظور تعیین موضوع تحقیق .
- ۲- تصویب موضوع تحقیق در شورای تحصیلات تکمیلی دانشکده و دانشگاه .
- ۳- تدوین پیشنهاد تحقیق و تصویب آن در شورای تحصیلات تکمیلی دانشکده و دانشگاه .
- ۴- تعیین ابزار گرد آوری اطلاعات و رواسازی آن .

- ۵- اجرای آزمایشی پرسشنامه و به دست آوردن ضریب پایایی آن .  
 ۶- جمع آوری اطلاعات در خصوص جامعه آماری .  
 ۷- توزیع پرسشنامه به منظور اجرای آزمون و سپس جمع آوری آن در زمان مورد نظر .  
 ۸- تجزیه و تحلیل نتایج آزمون و استخراج نتایج .

### ۳-۴) جامعه آماری

جامعه آماری به مجموعه ای از افراد یا واحد هایی که دارای حداقل یک ویژگی مشترک باشند گفته می شود و معمولاً در هر تحقیق ، جامعه کلیه افراد یا مواردی که محقق علاقه مند است نتایج تحقیق را به آنها تعمیم دهد ( حسن زاده ، ۱۳۸۷ ، ص ۹۸ ) .  
 در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس راهنمایی و متوسط شهر دورود در سال تحصیلی ۸۸-۱۳۸۷ است که تعداد آنها ۹۸ نفر می باشد .

### ۳-۵) نمونه آماری و روش نمونه گیری

نمونه بخشی از جامعه است ، که معرف آن جامعه است . برای استفاده از نمونه به جای جامعه دلایلی وجود دارد که این استفاده را قابل توجیه می کند از جمله ؛ صرف جویی در وقت ، صرفه جویی در هزینه ، جلوگیری از خطرات و ضایعات احتمالی ( بویژه در تحقیقات آزمایشی) و برنامه ریزی آسان ( رضائی ، ۱۳۸۰ ، ص ۵۵ ) .  
 در این تحقیق به علت محدود بودن جامعه آماری ، نمونه گیری انجام نشده و کل جامعه آماری مورد توجه بوده است (بصورت سرشماری انجام گرفته است) .

جدول شماره ۳-۱ : حجم جامعه مدیران به تفکیک جنس و مقطع

متوسطه		راهنمایی	
مدیر		مدیر	
مرد	زن	مرد	زن
۲۷	۲۵	۲۵	۲۱
جمع ۵۲		جمع ۴۶	

### ۳-۶) ابزار گرد آوری داده ها

در این پژوهش برای اندازه گیری متغیرها و جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است پرسشنامه های مورد استفاده عبارتند از:

الف- پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان: این پرسشنامه بر گرفته از پرسشنامه کرمی مقدم (۱۳۷۷) می باشد که به بررسی مولفه های هدف گذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیتها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات می پردازد و مجموعاً ۳۹ گویه را شامل می شود.

ب- پرسشنامه استرس شغلی: این پرسشنامه بر گرفته از پرسشنامه کشاورز (۱۳۸۰) می باشد و مجموعاً ۲۴ گویه را شامل می شود.

هر دو پرسشنامه به صورت بسته پاسخ و بر اساس مقیاس ۵ درجه ای لیکرت طراحی شده است.

جدول شماره ۳-۲: ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان و سوالات مربوط به آن

ردیف	ابعاد مهارت سازمانی مدیریت زمان	شماره سوالات پرسشنامه
۱	هدفگذاری	۱-۳-۵-۲۹-۳۹
۲	اولویت بندی اهداف و فعالیتها	۴-۶-۱۸-۲۷-۲۸-۳۰-۳۸
۳	برنامه ریزی عملیاتی	۲-۷-۹-۱۰-۲۲-۲۳-۲۵-۲۶
۴	تفویض اختیار	۱۱-۱۲-۱۳-۲۱-۲۴-۳۱
۵	مدیریت ارتباطات	۸-۱۴-۱۵-۱۷-۱۹-۲۰-۳۲-۳۳-۳۵
۶	مدیریت جلسات	۱۶-۳۴-۳۶-۳۷

نحوه نمره گذاری پرسشنامه

سوالات مربوط به پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان مشتمل بر دودسته سوالات مثبت و منفی می باشند و سوالات مربوط به پرسشنامه استرس شغلی همگی مثبت هستند که ارزش گذاری عددی آنها در جداول زیر قید گردیده است.

جدول شماره ۳-۳: ارزش عددی سوالات پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان

سوالات مثبت	کاملاً موافقم	موافقم	بی نظرم	مخالقم	بسیار مخالفم
۵	۴	۳	۲	۱	
سوالات منفی	۱	۲	۳	۴	۵

جدول شماره ۳-۴: ارزش عددی سوالات پرسشنامه استرس شغلی

بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۵	۴	۳	۲	۱

### ۳-۷) تعیین روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> پرسشنامه

#### ۳-۷-۱) تعیین روایی

مقصود از روایی این است که، وسیله اندازه گیری بتواند همان ویژگی را اندازه بگیرد که برای آن ساخته شده است و نه چیز دیگری. روشهای متعدد برای تعیین روایی پرسشنامه وجود دارد که یکی از آنها روایی محتوایی<sup>۳</sup> است، هرگاه آزمون یا وسیله اندازه گیری طوری ساخته شده باشد که در برگیرنده تمامی مطالب و محتوای مورد نظر باشد، گفته می شود دارای روایی محتوایی است به عبارت دیگر، ابزار اندازه گیری، نمونه ای است از کل محتوای مورد اندازه گیری. برای پی بردن به روایی محتوایی به داوری و تجارت و متخصصان آن موضوع تکیه می کنند (رضانی، ۱۳۸۰، ص ۱۳۸).

پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان برگرفته از پرسشنامه کرمی مقدم (۱۳۷۷) می باشد و پرسشنامه استرس شغلی بوسیله کشاورز (۱۳۸۰) تدوین گردیده است که این پرسشنامه ها قبلاً با استفاده از نظرات اساتید مختلف مورد تأیید قرار گرفته و به کرات توسط پژوهشگران دیگر مورد استفاده گردیده است، محقق نیز مجدداً برای کنترل روایی هر دو پرسشنامه با توجه به نظرات اساتید مختلف به ویژه مشاور محترم اقدام نموده و پس از انجام تغییرات و اصلاحاتی، هر دو پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفتند.

#### ۳-۷-۲) تعیین پایایی

یک وسیله اندازه گیری در صورتی دارای پایایی است که اگر آن را در یک فاصله زمانی کوتاه، چندین بار ارائه نماییم، نتیجه چندین بار اجرا، مشابه و یا نزدیک به هم باشد (رضانی، ۱۳۸۰، ص ۱۳۵). پایایی هر دو پرسشنامه بالا گزارش گردیده است اما محقق، مجدداً برای کنترل پایایی هر دو پرسشنامه اقدام نموده و پایایی هر دو پرسشنامه از طریق برآورد ضریب آلفای کرونباخ به وسیله نرم افزار spss سنجیده شد که مقدار ضریب کرونباخ پرسشنامه مهارت سازمانی مدیریت زمان برابر ۰/۸۸ و مقدار ضریب کرونباخ پرسشنامه استرس شغلی برابر ۰/۸۶ محاسبه گردید.

### ۳-۸) گرد آوری اطلاعات

محقق در این پژوهش درصدد بوده است تا از طریق بکار گیری روشهای مختلف اطلاعات جامعی در

1 validity

2 Reliability

3 content validity

زمینه موضوع مورد نظر جمع آوری نماید و بدین منظور از روشهای زیر بهره گیری شده است .

**الف) روش کتابخانه ای :** به منظور جمع آوری اطلاعات در خصوص موضوع مربوط و استفاده از منابع مهم ، اسناد ، مدارک ، مقالات ، رسانه ها و پژوهش ها و نیز جستجو در اینترنت به منظور دستیابی به مقالات داخلی و خارجی از روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای استفاده شده است .

**ب) روش میدانی :** برای بررسی پرسشهای تحقیق با استفاده از پرسشنامه ، اطلاعات لازم گرد آوری شده است . پرسشنامه ها در بین ۹۸ مدیر زن و مرد در مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود توزیع شد که ۹۰ پرسشنامه توسط مدیران تکمیل شد و ۸ پرسشنامه به دلایلی برگشت داده نشد و سپس پرسشنامه های جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند .

### ۳-۹) روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش ، داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند . جهت تحلیل داده های بدست آمده از شاخص های آماری در دو سطح توصیفی و استنباطی استفاده شد در سطح توصیفی از شاخص های مرکزی و پراکنندگی همچون درصد ، فراوانی ، میانگین و انحراف معیار استفاده گردید . در سطح استنباطی از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون ، آزمون  $t$  مستقل ، تحلیل واریانس یک عاملی ، آزمون کروسکال والیس و تحلیل رگرسیون چند گانه استفاده شده است .

در روش های توصیفی جداول توزیع فراوانی و درصد مربوط به جنسیت ، مقطع ، سطح تحصیلات ، رشته تحصیلی ، سابقه مدیریت و سابقه خدمت مدیران محاسبه شده است و در مورد لزوم نمودارهای مربوط نیز ترسیم شده است .



# فصل چهارم

## تجزیه و تحلیل داده ها

## فصل چهارم

### تجزیه و تحلیل داده ها

#### ۴-۱) مقدمه

فصل چهارم مربوط به تجزیه و تحلیل داده ها است. پژوهشگران برای دستیابی به جواب سوالات تحقیق و آزمون فرضیه های خود، نیازمند تحلیل و تفسیر داده های موجود هستند. تحلیل به معنای طبقه بندی، تنظیم، دستکاری و خلاصه کردن اطلاعات برای یافتن پاسخ پرسشهای پژوهش است، هدف از تحلیل داده ها کم کردن حجم داده ها و نمایش آنها به صورتی که برای دیگران قابل فهم بوده و بتوانند روابط میان مسائل تحقیق را مطالعه کنند (کرلینجر، ۱۹۸۶، به نقل از رضانی، ۱۳۸۰، ص ۱۴۹).

در این فصل معمولاً دو طبقه از ابزارهای آماری برای تحلیل داده ها به کار می رود، طبقه اول ابزارهای آمارهای توصیفی که به منظور توصیف متغیرها به کار می رود و طبقه دوم ابزارهای آمار استنباطی که به منظور تحلیل دقیق داده ها و استنباط نتایج کاربرد دارند.

#### ۴-۲) توصیف متغیرها

توصیف متغیرها و شاخصهای بکار رفته به کمک دو بخش آمار توصیفی و استنباطی صورت می گیرد.

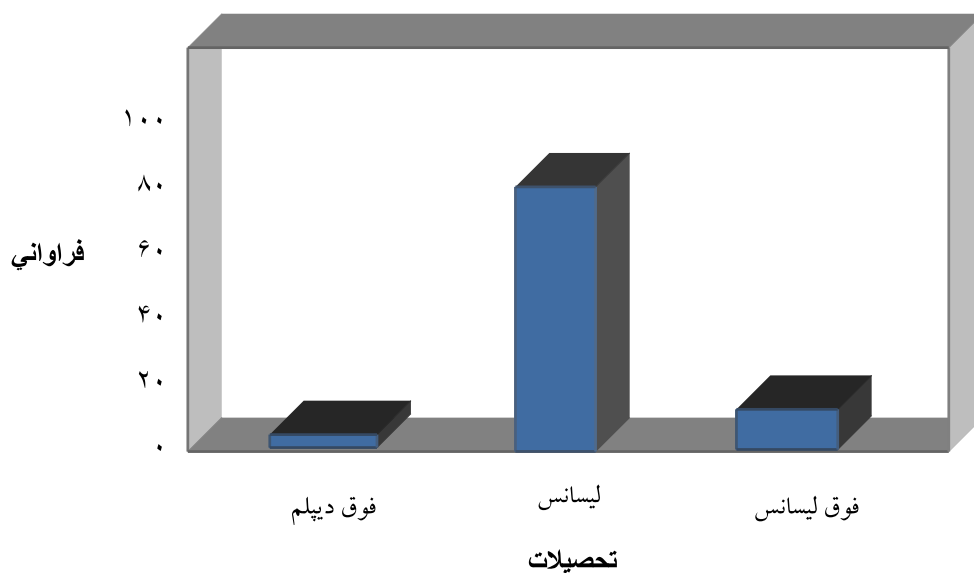
#### ۴-۲-۱) ارائه و تفسیر یافته ها با استفاده از آمار توصیفی

الف) مشخصات عمومی نمونه های تحقیق (یافته های مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی) قسمت اول پرسشنامه حاوی اطلاعاتی راجع به جنسیت، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و مقطع خدمت مدیران می باشد که در قالب جداول به صورت فراوانی و درصد به شرح زیر ارائه شده است:

جدول شماره ۴-۱: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سطح تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
فوق دیپلم	۳	۳/۳
لیسانس	۸۲	۹۱/۱
فوق لیسانس	۵	۵/۶
کل	۹۰	۱۰۰

همان گونه که در جدول فوق ملاحظه می شود بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک لیسانس با ۸۲ نفر ( ۹۱/۱ درصد ) و کمترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک فوق دیپلم با ۳ نفر ( ۳/۳ درصد ) می باشد.

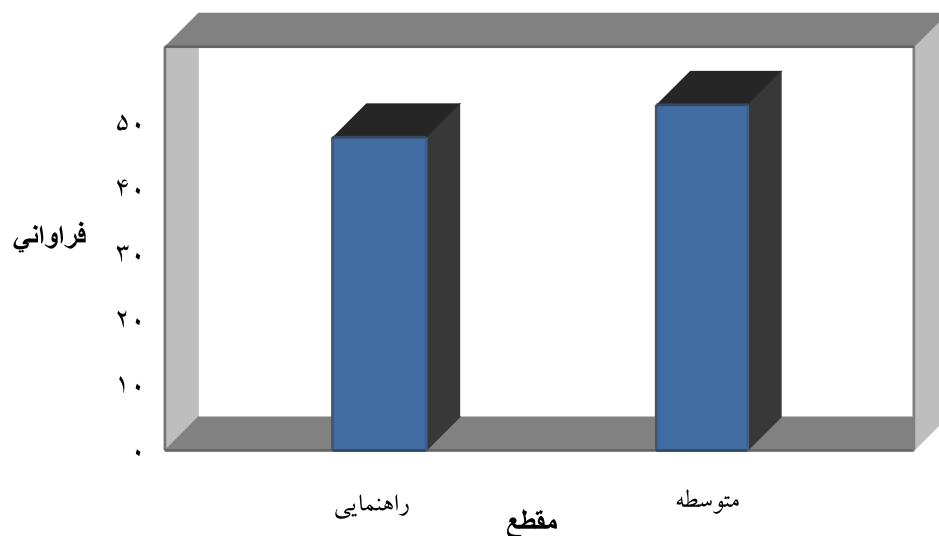


نمودار شماره ۴-۱: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سطح تحصیلات

جدول شماره ۴-۲: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب مقطع

مقطع	فراوانی	درصد
راهنمایی	۴۴	۴۸/۹
متوسطه	۴۶	۵۱/۱
کل	۹۰	۱۰۰

بر اساس نتایج جدول فوق می توان مشاهده کرد که بیشترین پاسخ دهندگان (۴۶ نفر معادل ۵۱/۱ درصد) در مقطع متوسطه و کمترین پاسخ دهندگان (۴۴ نفر معادل ۴۸/۹ درصد) در مقطع راهنمایی مشغول به کار می باشند .

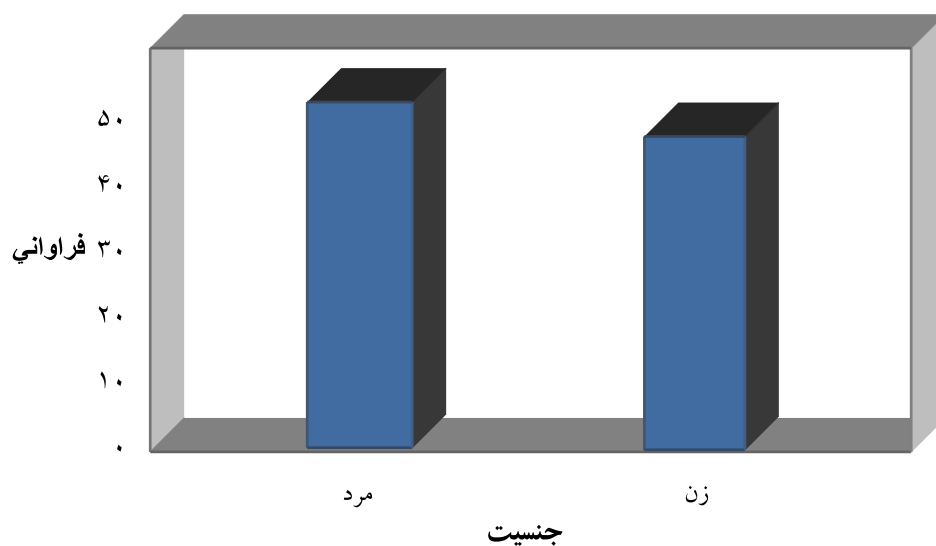


نمودار شماره ۴-۲: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب مقطع

جدول شماره ۴-۳: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب جنسیت

جنس	فراوانی	درصد
مرد	۴۶	۵۱/۱
زن	۴۴	۴۸/۹
کل	۹۰	۱۰۰

همان گونه که در جدول فوق ملاحظه می شود بیشترین فراوانی مربوط به مردان با ۴۶ نفر ( ۵۱/۱ درصد ) و کمترین فراوانی مربوط به زنان با ۴۴ نفر ( ۴۸/۹ درصد ) می باشد .

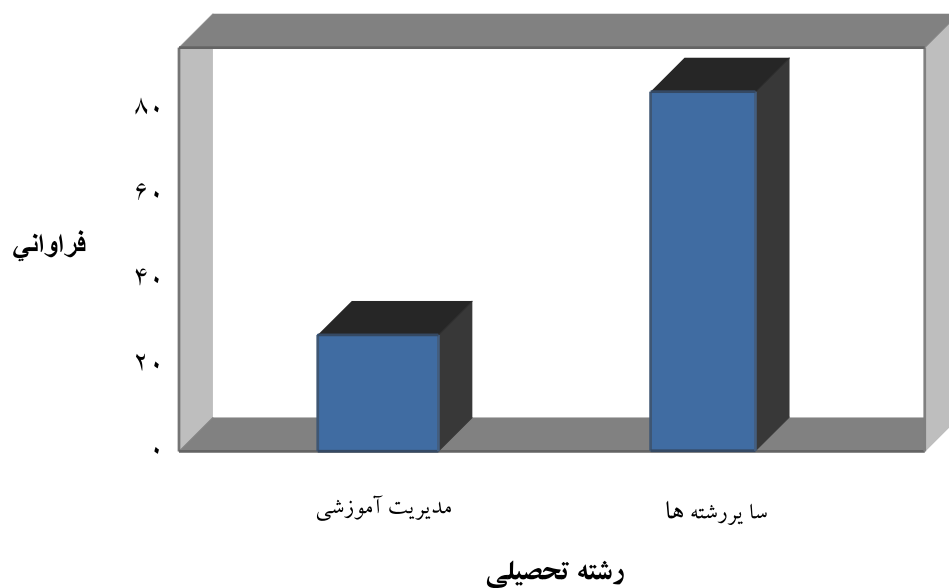


نمودار شماره ۴-۳: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب جنسیت

جدول شماره ۴-۴: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب رشته تحصیلی

درصد	فراوانی	رشته تحصیلی
۱۶/۷	۱۵	مدیریت آموزشی
۸۳/۳	۷۵	سایر رشته ها
۱۰۰	۹۰	کل

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می گردد اکثر پاسخ دهندگان ( ۷۵ نفر معادل ۸۳/۳ درصد ) در رشته هایی به غیر از مدیریت تحصیل نموده اند.

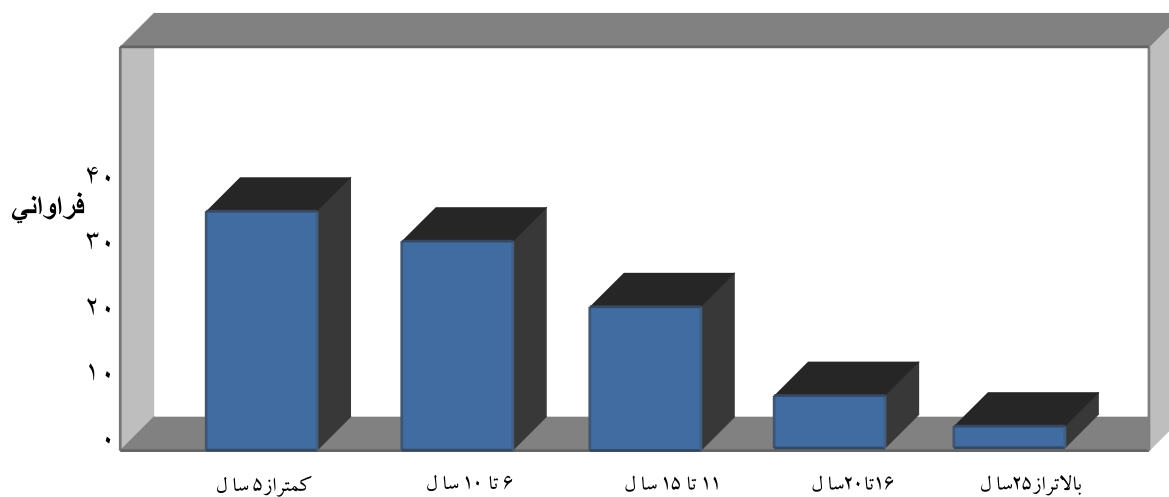


نمودار شماره ۴-۴: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب رشته تحصیلی

جدول شماره ۴-۵: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سابقه مدیریت

سابقه مدیریت	فراوانی	درصد
کمتر از ۵ سال	۳۴	۳۷/۸
بین ۶ تا ۱۰ سال	۲۸	۳۱/۱
بین ۱۱ تا ۱۵ سال	۱۹	۲۱/۱
بین ۱۶ تا ۲۰ سال	۸	۸/۹
بین ۲۱ تا ۲۵ سال	۰	۰
بالاتر از ۲۵ سال	۱	۱/۱
کل	۹۰	۱۰۰

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می گردد اکثر افراد نمونه ( ۳۴ نفر معادل ۳۷/۸ درصد ) دارای سابقه مدیریت ۵ سال و کمتر هستند.

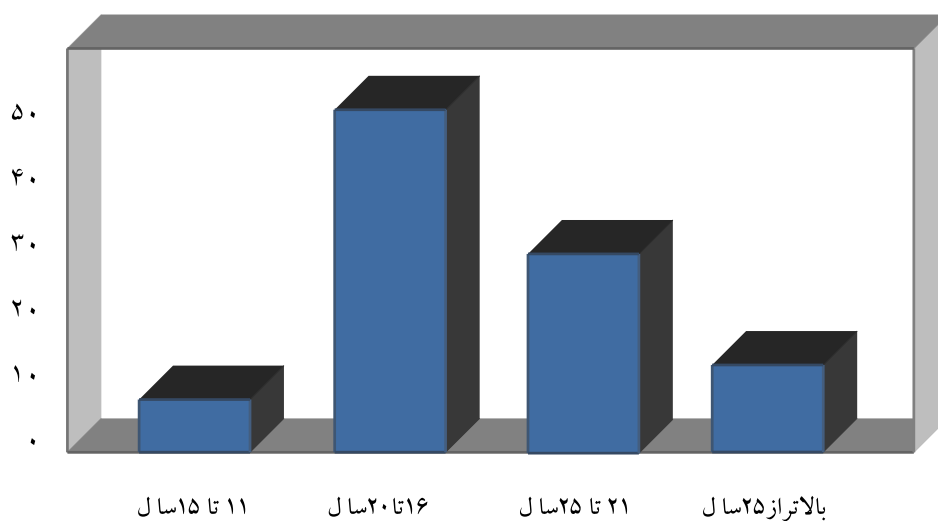


نمودار شماره ۴-۵: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سابقه مدیریت

جدول شماره ۴-۶: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سابقه خدمت

درصد	فراوانی	سابقه خدمت
۰	۰	کمتر از ۵ سال
۰	۰	بین ۶ تا ۱۰ سال
۶/۷	۶	بین ۱۱ تا ۱۵ سال
۵۱/۱	۴۶	بین ۱۶ تا ۲۰ سال
۳۰	۲۷	بین ۲۱ تا ۲۵ سال
۱۲/۲	۱۱	بالاتر از ۲۵ سال
۱۰۰	۹۰	کل

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می گردد اکثر پاسخ دهندگان ( ۴۶ نفر معادل ۵۱/۱ درصد ) دارای سابقه خدمت بین ۱۶ سال و ۲۰ سال هستند که این مسئله نشان دهنده تجربه نسبتاً خوب مدیران می باشد.



نمودار شماره ۴-۶: توزیع فراوانی افراد مورد بررسی بر حسب سابقه خدمت



#### ۴-۲) ارائه و تفسیر یافته ها با استفاده از آمار استنباط

در این بخش ، ۴ سوال پژوهشی با استفاده از آزمون t مستقل ، آزمون همبستگی ، آزمون کروسکال وایس ، تحلیل واریانس یک عاملی و تحلیل رگرسیون چند گانه مورد بررسی قرار گرفته که با استفاده از نرم افزار SPSS به شرح زیر محاسبه گردیده اند . برای همه سؤالات پژوهشی ، سطح اطمینان  $\alpha = 0.05$  در نظر گرفته شده است .

- سوال کلی پژوهش: آیا بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود رابطه معناداری وجود دارد؟

برای پاسخ به این سوال از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید. قبل از اجرای آزمون به بررسی مفروضه خطی بودن رابطه دو متغیر پرداخته شد که نتیجه حاکی از خطی بودن رابطه دو متغیر می باشد.

جدول شماره ۴-۷: نتایج آزمون همبستگی بین استرس شغلی مدیران و مهارت سازمانی مدیریت زمان

متغیر	تعداد	همبستگی	سطح معناداری	واریانس تبیین شده
مهارت سازمانی	۹۰	-۰/۴۵	۰/۰۰۰	۰/۲۰
مدیریت زمان				
استرس شغلی				

با توجه به نتایج جدول فوق مشاهده می شود که این مقدار در سطح  $(p > 0.05, r = -0.45)$  معنادار است لذا فرض  $H_0$  رد می شود و با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت که بین استرس شغلی و مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه منفی و معنادار وجود دارد .

- سوال پژوهشی شماره ۱ : آیا بین مولفه های شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران و استرس شغلی رابطه وجود دارد؟

برای پاسخ به این سوال از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید. قبل از اجرای آزمون به بررسی مفروضه خطی بودن رابطه هر کدام از مولفه های مدیریت زمان با استرس شغلی پرداخته شد که نتیجه حاکی از خطی بودن رابطه ها می باشد.

جدول شماره ۴-۸: نتایج آزمون همبستگی بین مولفه های مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی

متغیر	تعداد	همبستگی	سطح معناداری	واریانس تبیین شده
هدفگذاری	۹۰	-۰/۲۲۵	۰/۰۱۶	۰/۰۵
استرس شغلی				
اولویت بندی اهداف	۹۰	-۰/۲۵۹	۰/۰۰۷	۰/۰۷
استرس شغلی				
برنامه ریزی عملیاتی	۹۰	-۰/۲۷۶	۰/۰۰۴	۰/۰۸
استرس شغلی				
تفویض اختیار	۹۰	-۰/۳۱۱	۰/۰۰۱	۰/۱۰
استرس شغلی				
مدیریت ارتباطات	۹۰	-۰/۳۱۸	۰/۰۰۱	۰/۱۰
استرس شغلی				
مدیریت جلسات	۹۰	-۰/۳۲۲	۰/۰۰۱	۰/۱۰
استرس شغلی				

با توجه به نتایج جدول فوق نتایج زیر ملاحظه می شود:

- بین هدفگذاری و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار در سطح ( $r = -0/225$ ،  $p < 0/05$ ) وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود در ضمن این مقدار ضریب همبستگی بیانگر این است که ۵ درصد از تغییرات استرس شغلی از طریق تغییرات نمرات مولفه هدفگذاری قابل تبیین است.
- بین اولویت بندی اهداف مدیران و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار در سطح ( $r = -0/259$ ،  $p < 0/05$ ) وجود دارد. لذا فرض  $H_0$  رد می شود در ضمن این مقدار ضریب همبستگی بیانگر این است که ۷ درصد از تغییرات استرس شغلی از طریق تغییرات نمرات مولفه اولویت بندی اهداف قابل تبیین است.
- بین برنامه ریزی عملیاتی و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار در سطح ( $r = -0/276$ ،  $p < 0/05$ ) وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود در ضمن این مقدار ضریب همبستگی بیانگر این است که ۸ درصد از تغییرات استرس شغلی از طریق تغییرات نمرات مولفه برنامه ریزی عملیاتی قابل تبیین است.
- بین تفویض اختیار و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار در سطح ( $r = -0/311$ ،  $p < 0/05$ ) وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود در ضمن این مقدار ضریب همبستگی بیانگر این است که ۱۰ درصد از تغییرات استرس شغلی از طریق تغییرات نمرات مولفه تفویض اختیار قابل تبیین است.
- بین مدیریت ارتباطات و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار در سطح ( $r = -0/318$ ،  $p < 0/05$ ) وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود در ضمن این مقدار ضریب همبستگی بیانگر این است

که ۱۰ درصد از تغییرات استرس شغلی از طریق تغییرات نمرات مولفه مدیریت ارتباطات قابل تبیین است.

- بین مدیریت جلسات و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار در سطح  $(p < 0/05, r = -0/322)$  وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود. در ضمن این مقدار ضریب همبستگی بیانگر این است که ۱۰ درصد از تغییرات استرس شغلی از طریق تغییرات نمرات مولفه مدیریت جلسات قابل تبیین است.

به منظور پیش بینی نمرات استرس شغلی از طریق مولفه های مهارت سازمانی مدیریت زمان از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد.

جدول شماره ۴-۹: نتایج رگرسیون گام به گام برای پیش بینی نمرات استرس شغلی .

شاخص آماری	ضریب همبستگی چندگانه (R)	مجذور R $(R)^2$	F	سطح معناداری
مدل رگرسیون	-۰/۳۲۲	۰/۱۰۴	۱۰/۱۷۶	۰/۰۰۲

۱. متغیر پیش بین: مدیریت جلسات

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان می دهد که از بین مولفه های مهارت سازمانی مدیریت زمان ، مولفه مدیریت جلسات به عنوان متغیر پیش بین، معیار ورود به معادله رگرسیون برای تبیین تغییرات استرس شغلی را دارا می باشد. همانطور که در جدول مشاهده می شود در گام اول مولفه مدیریت جلسات وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی چندگانه (R) برابر -۰/۳۲۲ و  $(R)^2$  برابر با ۰/۱۰۴ است. بدین معنی که مولفه مدیریت جلسات ۱۰ درصد از تغییرات استرس شغلی را تبیین می کند که این میزان با توجه به مقدار  $F = 10/17$  و سطح معناداری به دست آمده  $P = 0/002$  معنادار می باشد  $(F = 10/17, p < 0/05)$ .

جدول شماره ۴-۱۰: ضرایب رگرسیون و بتا برای بررسی ضرایب پیش بینی متغیرهای پیش بین بر استرس شغلی مدیران

سطح معناداری	t	ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		گام
		Beta	انحراف معیار	B	عدد ثابت	
۰/۰۰۰	۱۰/۴۱۷		۹/۴۲۵	۹۸/۱۷۵	عدد ثابت	۱
۰/۰۰۲	-۳/۱۹۰	-۰/۳۲۲	۰/۶۴۷	-۲/۰۶۵	مدیریت جلسات	

در نهایت با توجه به جدول فوق معادله پیش بینی استرس شغلی از طریق مولفه مدیریت جلسات که ملاک ورود به معادله پیش بینی را به دست آورده به صورت زیر ارائه گردید .

استرس شغلی = ۳/۱۹ - (مدیریت جلسات) + ۱۷/۹۸

- سوال پژوهشی شماره ۲: آیا بین مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیرهای میانجی همچون سوابق مدیریت و خدمت، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات، مقطع و جنسیت تفاوت معنا دار وجود دارد؟

حال به بررسی این سوال بر اساس متغیرهای نام برده می پردازیم .

سوال ۲- بررسی مولفه اول (سابقه مدیریت) :

برای پاسخ به این سوال از آزمون F (تحلیل واریانس یک راه) استفاده شد. قبل از اجرای این آزمون مفروضه های نرمال بودن توزیع نمرات و همگنی واریانس ها بررسی گردید که نتایج حاکی از برقرار بودن این مفروضه ها می باشد.

جدول ۴-۱۱: نتایج آزمون تحلیل واریانس یک راه (F) برای مقایسه مدیریت زمان مدیران با سوابق مدیریتی مختلف

سطح معناداری	درجه آزادی		F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیر
	بین گروهی	درون گروهی					
۰/۱۲۰	۲	۸۷	۲/۱۷۵	۱۸/۵۵	۱۵۱/۳۵	۳۴	۱ تا ۵ سال
				۲۰/۱۲	۱۴۴/۳۵	۲۸	۶ تا ۱۰ سال
				۱۵/۵۴	۱۴۲/۲۱	۲۸	۱۱ سال و بالاتر

با توجه به نتایج جدول فوق می توان ملاحظه نمود که بین میانگین های مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران با سوابق مدیریتی در سطح (  $F=۲ / ۱۷۵$  ،  $p > ۰/۰۵$  ) تفاوت معناداری وجود ندارد. لذا فرض  $H_0$  رد نمی شود و با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت بین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران با سوابق مدیریتی مختلف تفاوتی وجود ندارد .

سوال ۲- بررسی مولفه دوم (سابقه خدمت):

برای پاسخ به این سوال از آزمون F (تحلیل واریانس یک راهه) استفاده گردید. قبل از اجرای این آزمون مفروضه های نرمال بودن توزیع نمرات و همگنی واریانس ها بررسی گردید که نتایج حاکی از برقرار بودن این مفروضه ها می باشد.

جدول ۴-۱۲: نتایج آزمون تحلیل واریانس یک راهه (F) برای مقایسه مدیریت زمان مدیران با سوابق خدمت مختلف

سطح معناداری	درجه آزادی		F	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیر
	درون گروهی	بین گروهی					
۰/۶۸۳	۸۷	۲	۰/۳۸۳	۲۰/۲۱	۱۴۸/۵۲	۲۵	۱۱ تا ۱۸ سال
				۱۸/۹۰	۱۴۶/۲۵	۴۷	۱۹ تا ۲۴ سال
				۱۴/۸۶	۱۴۳/۵۰	۱۸	۲۵ سال و بالاتر

با توجه به نتایج جدول فوق می توان ملاحظه نمود که بین میانگین های مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران با سوابق خدمت مختلف در سطح ( $F=۰/۳۸۳$  ،  $p > ۰/۰۵$ ) تفاوت معناداری وجود ندارد. لذا فرض  $H_0$  رد نمی شود و با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت بین میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران با سوابق خدمت مختلف تفاوتی وجود ندارد.

سوال ۲- بررسی مولفه سوم (رشته تحصیلی):

برای پاسخ به این سوال از آزمون t گروههای مستقل استفاده شد. قبل از اجرای این آزمون مفروضه های نرمال بودن توزیع نمرات و همگنی واریانس ها بررسی گردید که نتایج حاکی از برقرار بودن این مفروضه ها دارد.

جدول ۴-۱۳: نتایج آزمون t گروه‌های مستقل برای مقایسه مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران دو گروه

سطح	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری
سایر رشته‌ها	۱۴۴/۴۰	۱۶/۵۸	-۰/۴۴۳	۸۸	۰/۶۵۹
مدیریت آموزشی	۱۴۶/۷۲	۱۸/۸۶			

بر اساس نتایج جدول فوق می‌توان ملاحظه کرد، بین میانگین نمرات مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران دو گروه در سطح ( $t = -۰/۴۴۳$ ،  $p > ۰/۰۵$ ) تفاوت معناداری وجود ندارد لذا فرض  $H_0$  رد نمی‌شود و با ۹۵٪ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت بین مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران دارای مدرک مدیریت و سایر رشته‌ها تفاوتی وجود ندارد.

سوال ۲- بررسی مولفه چهارم (سطح تحصیلات):

برای پاسخ به این سوال از آزمون کروسکال والیس استفاده شد. این آزمون معادل ناپارامتریک آزمون تحلیل واریانس یک راهه می‌باشد و به این دلیل استفاده شد که تعداد گروهها بسیار نابرابر بود.

جدول ۴-۱۴: نتایج آزمون کروسکال والیس برای مقایسه مدیریت زمان مدیران با سطوح تحصیلی مختلف

متغیر	تعداد	میانگین رتبه	$X^2$ (خی دو)	درجه آزادی	سطح معناداری
فوق دیپلم	۳	۳۰/۳۳	۲/۹۲۳	۲	۰/۲۳۲
لیسانس	۸۲	۴۶/۹۷			
فوق لیسانس	۵	۳۰/۵۰			

باتوجه به نتایج جدول فوق می‌توان ملاحظه نمود که بین میانگین رتبه‌های مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران با تحصیلات مختلف در سطح ( $X^2 = ۲/۹۲۳$ ،  $p > ۰/۰۵$ ) تفاوت معناداری وجود ندارد.

سوال ۲- بررسی مولفه پنجم (مقطع راهنمایی و متوسطه):

برای پاسخ به این سوال از آزمون t گروه‌های مستقل استفاده شد. قبل از اجرای این آزمون مفروضه‌های نرمال بودن توزیع نمرات و همگنی واریانس‌ها بررسی گردید که نتایج حاکی از برقرار بودن

مفروضه نرمال بودن داشت، اما مفروضه همگنی واریانس ها برقرار نبود و به همین دلیل  $t$  با درجه آزادی تعدیل شده گزارش گردید.

جدول ۴-۱۵: نتایج آزمون  $t$  گروههای مستقل برای مقایسه مهارت سازمانی مدیریت زمان مدارس راهنمایی و متوسطه

متغیر	مقطع	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معناداری
مدیریت زمان	راهنمایی	۱۵۷/۵۴	۱۶/۹۱	۶/۹۵	۸۸	/۰۰۰۱
	متوسطه	۱۳۵/۶۰	۱۲/۵۹			

بر اساس نتایج جدول فوق می توان ملاحظه کرد که بین میانگین نمرات مدیریت زمان مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه در سطح ( $p < ۰/۰۵$ ،  $t=۶/۹۵$ ) تفاوت معناداری وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت مهارت سازمانی مدیران مدارس راهنمایی بالاتر از مدارس متوسطه ارزیابی شده است.

سوال ۲- بررسی مولفه ششم (جنسیت):

برای پاسخ به این سوال از آزمون  $t$  گروههای مستقل استفاده شد. قبل از اجرای این آزمون مفروضه های نرمال بودن توزیع نمرات و همگنی واریانس ها بررسی گردید که نتایج حاکی از برقرار بودن این مفروضه ها دارد.

جدول شماره ۴-۱۶: نتایج آزمون  $t$  گروههای مستقل برای مقایسه مهارت های مدیریت زمان دوجنس (مقطع راهنمایی)

متغیر	سطح	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معناداری
جنسیت (راهنمایی)	مرد	۱۶۵/۸۶	۱۸/۷۹	۳/۸۶۹	۴۲	/۰۰۰۱
	زن	۱۴۸/۴۲	۱۷/۱۹			

بر اساس نتایج جدول فوق می توان ملاحظه کرد که بین میانگین نمرات مهارت های مدیریت زمان دو جنس در مدارس راهنمایی در سطح ( $p < ۰/۰۵$ ،  $t=۳/۸۶۹$ ) و تفاوت معناداری وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مرد بیشتر از مدیران زن است.

جدول شماره ۴-۱۷: نتایج آزمون t گروه‌های مستقل برای مقایسه مهارت های مدیریت زمان دو جنس (مقطع متوسطه)

متغیر	سطح	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری
جنسیت (متوسطه)	مرد	۱۳۵/۲۱	۱۰/۷۶	-۰/۲۰۸	۴۴	۰/۸۳۶
	زن	۱۳۶/۰۰	۱۴/۴۳			

بر اساس نتایج جدول فوق می توان مشاهده کرد که بین میانگین نمرات مهارت های مدیریت زمان دو جنس در مدارس متوسطه در سطح  $(p > ۰/۰۵, t = -۰/۲۰۸)$  تفاوت معناداری وجود ندارد لذا فرض  $H_0$  رد نمی شود و با  $۰/۹۵$  اطمینان می توان نتیجه گرفت بین مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران زن و مرد مدارس متوسطه تفاوتی وجود ندارد.

سوال پژوهشی شماره ۳: آیا بین میزان استرس شغلی مدیران مورد مطالعه برحسب متغیرهای میانجی همچون، جنسیت و مقطع تفاوت معنادار وجود دارد؟

حال به بررسی این سوال بر اساس متغیرهای نام برده می پردازیم.

سوال ۳-بررسی مولفه اول (مقطع راهنمایی و متوسطه):

برای پاسخ به این سوال از آزمون t گروههای مستقل استفاده شد. قبل از اجرای این آزمون مفروضه های نرمال بودن توزیع نمرات و همگنی واریانس ها بررسی گردید که نتایج حاکی از برقرار بودن این مفروضه ها دارد.

جدول شماره ۴-۱۸: نتایج آزمون t گروههای مستقل برای مقایسه استرس شغلی مدارس دو مقطع

متغیر	مقطع	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معناداری
استرس شغلی	راهنمایی	۶۳/۹۷	۱۷/۹۱	-۲/۵۷	۸۸	۰/۰۱۲
	متوسطه	۷۳/۰۶	۱۵/۴۹			

با توجه به نتایج جدول فوق می توان مشاهده کرد که بین میانگین نمرات استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه در سطح  $(p < ۰/۰۵, t = -۲/۵۷)$  تفاوت معناداری وجود دارد لذا فرض  $H_0$  رد می شود و با  $۰/۹۵$  اطمینان می توان نتیجه گرفت استرس شغلی مدیران مدارس متوسطه بالاتر از مدارس راهنمایی ارزیابی شده است.



سوال ۳- بررسی مولفه دوم (جنسیت):

برای پاسخ به این سوال از آزمون  $t$  گروه‌های مستقل استفاده شد. قبل از اجرای این آزمون مفروضه های نرمال بودن توزیع نمرات و همگنی واریانس ها بررسی گردید که نتایج حاکی از برقرار بودن این مفروضه ها دارد.

جدول ۴-۱۹: نتایج آزمون  $t$  گروه‌های مستقل برای مقایسه استرس شغلی دوجنس در مدارس راهنمایی

متغیر	سطح	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معناداری
جنسیت (راهنمایی)	مرد	۶۱/۰۸	۲۱/۴۳	-۱/۱۲۳	۴۲	۰/۲۶۸
	زن	۶۷/۱۴	۱۲/۸۲			

بر اساس نتایج جدول فوق می توان ملاحظه کرد بین میانگین نمرات استرس شغلی مدیران زن و مرد مدارس راهنمایی در سطح ( $p < ۰/۰۵$ ،  $t = -۱/۱۲۳$ ) تفاوت معناداری وجود ندارد لذا فرض  $H_0$  رد نمی شود و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت بین استرس شغلی مدیران زن و مرد در مدارس راهنمایی تفاوتی وجود ندارد .

جدول شماره ۴-۲۰: نتایج آزمون  $t$  گروه‌های مستقل برای مقایسه استرس شغلی دوجنس در مدارس متوسطه

متغیر	سطح	میانگین	انحراف معیار	$t$	درجه آزادی	سطح معناداری
جنسیت (متوسطه)	مرد	۷۲/۷۳	۱۲/۹۴۴	-۰/۱۴۱	۴۴	۰/۸۸۸
	زن	۷۳/۳۹	۱۷/۹۸۹			

بر اساس نتایج جدول فوق می توان ملاحظه کرد که بین میانگین نمرات استرس شغلی دو جنس در مدارس متوسطه در سطح ( $p > ۰/۰۵$ ،  $t = -۰/۱۴۱$ ) تفاوت معناداری وجود ندارد لذا فرض  $H_0$  رد نمی شود و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت بین استرس شغلی مدیران زن و مرد در مدارس متوسطه تفاوتی وجود ندارد .

# فصل پنجم

## بحث و نتیجه گیری

## فصل پنجم

### نتیجه گیری، بحث و پیشنهادات

#### ۱-۵) مقدمه :

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود صورت گرفته است. داده های استخراج شده از پرسشنامه ها با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها، جداول و نمودارهای مربوط به هر کدام از ویژگیها و متغیرها ترسیم شد همچنین در بخش آمار استنباطی نیز سوال های پژوهشی با استفاده از آزمونهای آماری مناسب تجزیه و تحلیل شدند در این فصل با توجه به مبانی نظری تحقیق، یافته های پژوهش مورد بحث و نتیجه گیری قرار می گیرد، و به منظور قوام بخشیدن بر یافته های تحقیق حاضر پیشنهاداتی ارائه گردیده است.

#### ۲-۵) خلاصه نتایج :

#### ۱-۲-۵) نتایج مربوط به یافته های توصیفی

نتایج جدول ۱-۴ در مورد بررسی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان، نشان دهنده آن است که بیشتر پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس هستند و در مرتبه بعدی مدرک تحصیلی فوق لیسانس قرار دارد. همچنین نتایج جدول ۲-۴ در مورد بررسی مقطع خدمت پاسخ دهندگان می باشد و نشان دهنده آن است، اکثر افراد در مقطع متوسطه مشغول بکار می باشند. نتایج جدول ۳-۴ در مورد بررسی جنسیت پاسخ دهندگان، نشان دهنده آن است، بیشترین فراوانی مربوط به مردان می باشد. نتایج جدول ۴-۴ در مورد رشته تحصیلی پاسخ دهندگان نشان می دهد اکثر افراد در رشته هایی به غیر از مدیریت تحصیل نموده اند. جدول ۵-۴ در مورد بررسی سابقه مدیریت پاسخ دهندگان می باشد و نشان دهنده آن است اکثر افراد، دارای سابقه مدیریت ۵ سال و کمتر هستند، همچنین نتایج جدول ۶-۴ در مورد بررسی سابقه خدمت پاسخ دهندگان می باشد و نشان دهنده آن است، اکثر افراد دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال می باشند که این مسئله نشان دهنده تجربه نسبتاً خوب مدیران می باشد.

## ۵-۲-۲) نتایج مربوط به آمار استنباطی :

سوال کلی پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون ، سوال شماره ۱ تحقیق با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه، سوال شماره ۲؛ مولفه های اول ، دوم و چهارم این سوال با استفاده از تحلیل واریانس یک عاملی، مولفه پنجم و ششم این سوال با استفاده از آزمون t مستقل ، سوال شماره ۳؛ مولفه اول و دوم این سوال با استفاده از آزمون t مستقل مورد بررسی قرار گرفت. خلاصه نتایج به این شرح است که متغیرجنسیت براسترس شغلی مدیران بی تأثیر بوده و هر دو جنس به یک اندازه استرس را متحمل می شوند همچنین تفاوت معنا داری بین آنها وجود ندارد. متغیرهای رشته تحصیلی ، سطح تحصیلات ، سوابق خدمت و مدیریت مدیران بر میزان مهارت مدیریت زمان تأثیری نداشته و بین میانگین نمرات آنها از لحاظ آماری تفاوت معنادار وجود ندارد ، بین مولفه های شش گانه مدیریت زمان و استرس شغلی رابطه منفی و معنا دار وجود دارد . متغیر مقطع خدمت مدیران بر میزان استرس شغلی و مهارت سازمانی مدیریت زمان تأثیر داشته و بین میانگین نمرات آنها از لحاظ آماری تفاوت معنا دار وجود دارد .

## ۵-۳) بحث و بررسی نتایج

- سوال کلی : آیا بین مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهر دورود رابطه معنا داری وجود دارد ؟  
با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۴- ۷ بین استرس شغلی و مهارت سازمانی مدیریت زمان رابطه منفی و معنا دار وجود دارد و با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت مدیرانی که مهارت سازمانی مدیریت زمان آنها بالاتر است و استرس شغلی کمتری دارند.

**بحث و بررسی:** نتیجه این سوال پژوهش با یافته های پژوهش کشاورز ( ۱۳۸۰) و به طور ضمنی با نتایج تحقیقات کرمی مقدم (۱۳۷۷) ، همتیان (۱۳۸۷) ، میسرا و مک کین (۲۰۰۰) ، یوگوجی (۲۰۰۳) همسو و با تحقیق مهبودی (۱۳۸۵) مطابقت ندارد. عدم تشابه نتایج پژوهش های فوق را می توان ناشی از متفاوت بودن فرهنگ جامعه آماری ، مقطع آموزشگاهی ، جنسیت ، زمان اجرای پرسشنامه و سایر شرایط اجتماعی و محیطی دانست. نتیجه این پرسش بیان گر آن است مدیرانی که با برنامه ریزی زمان بندی شده اهداف خود را تعیین و اولویت بندی ، برخی از وظایف را به همکاران خود تفویض و با روشی درست جلسات را مدیریت می کنند و نیز با ارتباط موثر و مناسب از اتلاف وقت و ایجاد وقفه ها جلوگیری می کنند. بهتر توانسته اند از تنش کاری بکاهند و استرس ناشی از تراکم کار و فشار زمانی را کنترل کنند.

فخیمی ( ۱۳۸۱) می نویسد: مدیریت زمان، فشارها و هجوم روزانه کارها را تحت نظم و قاعده در می آورد و در تقلیل اضطراب و تنش فرد و نهایتاً کم کردن فشار عصبی او نقش موثر دارد.

- سوال اول: آیا بین مولفه های شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران و استرس شغلی رابطه وجود دارد؟

با توجه به نتایج به دست آمده از جداول ۴-۱۰ و ۴-۹، ۴-۸ بین ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی رابطه منفی و معنادار وجود دارد که بیشترین رابطه مربوط به مدیریت جلسات است.

**بحث و بررسی:** نتیجه این پرسش با نتایج تحقیقات کشاورز (۱۳۸۰) و بطور ضمنی با نتایج پژوهش کرمی مقدم (۱۳۷۷)، همتیان (۱۳۸۷)، میسرا و مک کین (۲۰۰۰)، یوگوجی (۲۰۰۳) همسو و با یافته های پژوهش مهبودی (۱۳۸۵) ناهمسو می باشد نتیجه این پرسش می تواند بیانگر آن باشد مدیرانی که بر ابعاد شش گانه مهارت سازمانی مدیریت زمان تسلط دارند یعنی در رابطه با انجام وظایف حرفه ای خود، شش مولفه؛ هدفگذاری، اولویت بندی اهداف و فعالیت ها، برنامه ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات را بکار می برند بطور متوسط می توانند از تنش ناشی از فشار کار و زمان خود بکاهند.

خاکی (۱۳۸۷) بیان می کند مدیران موفق، مدیرانی هستند که قادرند به طور واضح و روشن تعریف دقیقی از اهداف بیان کنند و همچنین پیشنهادهای لازم برای رسیدن به این اهداف را ارائه کنند در شرایط مشابه و زمان مساوی، هدفگذاری کمک می کند تا آنچه را انجام داده اید، ارزیابی کنید. جی (۱۳۸۶) بیان می کند، هدفهای مشخص شما را مطمئن می سازد که وقت خود را برای چیزهای موثر و معلوم، صرف کنید.

خاکی (۱۳۸۷) عنوان می کند، اولویت بندی شما را قادر خواهد ساخت تا با تمرکز روی کارهای واجب و ضروری و اجتناب از درگیری در کارهای غیر ضروری، نتایج مثبتی را به دست آورید. علاقه بند (۱۳۸۵) عنوان می کند برنامه ریزی ها، مبانی لازم برای هماهنگی، رهبری و کنترل به وجود می آورند و با مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیت های سازمان (یعنی، چه کسی، چه را، کجا، چه موقع، چگونه باید انجام بدهد)، بلا تکلیفی را کاهش می دهند. راونتری (۱۳۸۵) بیان می دارد، اینکه افراد تا چه اندازه و به چه نحوی تفویض اختیار می کنند، آزمونی از توان مدیریت آن هاست.

علاقه بند (۱۳۸۵) عنوان می کند، شبکه ارتباطی سازمان برای واحد ها و اعضای آن اطلاعات مورد نیاز را فراهم می سازد و محرومیت از اطلاعات ضروری، واحدها و اعضای سازمان را به بی راهه و نا به سامانی می کشاند و در نهایت، موجب نزول اثر بخشی سازمان می شود. لوئیس (۱۳۸۶) عنوان می کند، با سازمان دهی جلسات می توان با قدرت و مسئولیت بیشتری تضمین نمود که وقت افراد خردمند صرف می شود.

سوال پژوهشی شماره ۲: آیا بین مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران مورد مطالعه بر حسب متغیرهای میانجی همچون سوابق مدیریت و خدمت، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات، مقطع و جنسیت تفاوت معنا دار وجود دارد؟

حال به بررسی این سوال بر اساس متغیرهای نام برده می پردازیم .

سوال ۲- بررسی مولفه اول (سابقه مدیریت):

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۱ بین سابقه مدیریت و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران تفاوت معنادار وجود ندارد و با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت داشتن سابقه مدیریت بر میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان تأثیر نداشته است . نتیجه این پرسش با یافته های پژوهش مهبودی (۱۳۸۵) مطابقت ندارد . این نتیجه بیانگر عدم تأثیر تجربه مدیریتی بر بالا بردن مهارت سازمانی مدیریت زمان است .

سوال ۲- بررسی مولفه دوم (سابقه خدمت):

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۲، بین سابقه خدمت و مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران تفاوت معنادار وجود ندارد و با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت مدیرانی که دارای سوابق خدمتی مختلف هستند به یک اندازه بر مهارت های سازمانی مدیریت زمان تسلط داشته اند .

**بحث و بررسی:** نتیجه این پرسش با نتایج پژوهش مهبودی (۱۳۸۵) هماهنگی دارد. این نتیجه بیانگر

آن است که سابقه خدمت مدیران رابطه ای با بکارگیری مدیریت زمان توسط آنها ندارد و مدیران کم سابقه به همان مقدار مدیریت زمان را به کار برده اند که مدیران با سابقه خدمت بالا استفاده کرده اند و این امر می تواند به دلایل مختلف از جمله تمایل وانگیزه مدیران ، مقاطع تحصیلی ، استانداردهای کار ، شرایط اجتماعی ، محیطی و غیره باشد .

سعادت (۱۳۸۶) می نویسد: برای نیل به اهداف هر سازمانی ، چه کوچک و چه بزرگ، باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد و یکی از وظایف اصلی و در هر سازمانی، آموزش کارکنان است که این امر خاص افراد تازه وارد نیست بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت، دوره هایی ترتیب داد در واقع آموزش، خاص یک مقطع زمانی نبوده ، تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید بطور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می نمایند حداقل کارایی و اثر بخشی را داشته باشند» .

سوال ۲- بررسی مولفه سوم (رشته تحصیلی):

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۳، تفاوت میانگین نمرات مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران رشته مدیریت و سایر رشته ها از لحاظ آماری معنا دار نیست و با ۹۵٪ اطمینان می توان نتیجه گرفت مدیران دارای مدرک تحصیلی رشته مدیریت و سایر رشته به یک اندازه می توانند بر وقت خود مدیریت کنند .

**بحث و بررسی:** نتیجه این پرسش با یافته های پژوهش مهبودی (۱۳۸۵)، کرمی مقدم (۱۳۷۷) کشاورز (۱۳۸۰)، و زارعی (۱۳۷۹) هماهنگی دارد. این نتایج ممکن است بیانگر آن باشد در رشته مدیریت و سایر رشته ها به طور یکسان بر اهمیت مدیریت زمان تأکید شده و یا مدیران دارای مدرک مدیریت نسبت به مدیران سایر رشته ها در نحوه مدیریت بر زمان از آموزش بیشتری برخوردار نبوده اند.

سوال ۲- بررسی مولفه چهارم (سطح تحصیلات):

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۴، تفاوت میانگین نمرات مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران با سطح تحصیلی مختلف از لحاظ آماری معنا دار نیست و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت متغیر سطح تحصیلی بر مدیریت زمان بی تأثیر است و مدیران سطوح تحصیلی مختلف تقریباً به یک اندازه بر مهارت سازمانی مدیریت زمان تسلط دارند.

**بحث و بررسی:** نتیجه این پرسش بطور ضمنی با نتیجه تحقیق مهبودی (۱۳۸۵) مطابقت دارد نتیجه این پرسش بیانگر آن است که مدیران داری مدرک لیسانس و فوق دیپلم هم مانند مدیران دارای مدرک فوق لیسانس مهارت کافی جهت اعمال مهارت سازمانی مدیریت زمان داشته اند.

سوال ۲- بررسی مولفه پنجم (مقطع راهنمایی و متوسطه):

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۵، تفاوت میانگین نمرات دو مقطع از لحاظ آماری معنا دار است و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت مدیران مدارس راهنمایی بر مهارت های سازمانی مدیریت زمان تسلط بیشتری دارند و به عبارتی متغیر مقطع خدمت مدیران بر میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان تأثیر داشته است.

**بحث و بررسی:** نتیجه این پرسش بطور ضمنی با نتایج تحقیقات همیتان (۱۳۸۷) و زارعی (۱۳۷۹) هماهنگی ندارد. عدم تشابه نتایج پژوهشهای فوق را می توان ناشی از متفاوت بودن مقطع آموزشگاهی، یکسان نبودن نوع و حجم کار، جنسیت و سایر شرایط اجتماعی و محیطی همچنین سایر متغیرهای مداخله گر کنترل نشده دیگر دانست.

**سوال ۲- بررسی مولفه ششم (جنسیت):**

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۶، تفاوت میانگین نمرات مهارت مدیریت زمان دو جنس در مقطع راهنمایی از لحاظ آماری معنا دار است و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت که میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان در مردان بیشتر می باشد و به عبارتی متغیر جنسیت در نحوه مدیریت بر زمان تأثیر گذار بوده است.

**بحث و بررسی:** نتیجه این پرسش با نتایج تحقیق کشاورز (۱۳۸۰) همسو و با یافته های پژوهش زارعی (۱۳۷۹)، کرمی مقدم (۱۳۷۷)، میسرا و مک کین (۲۰۰۰) ناهماهنگ است. عدم تشابه در نتایج فوق می تواند ناشی از متفاوت بودن مقاطع تحصیلی، تعداد دانش آموزان و کارکنان و سایر متغیرهای مداخله گری باشد که تاثیر آنها بر نتایج پژوهش کنترل نشده است.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۷، تفاوت میانگین نمرات مهارت های مدیریت زمان دو جنس در مقطع متوسطه از لحاظ آماری معنا دار نیست و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت مدیران زن و مرد مقطع متوسطه به یک میزان بر وقت خود مدیریت دارند .

**بحث و بررسی :** نتیجه این پرسش با نتایج تحقیق کشاورز (۱۳۸۰)، کرمی مقدم (۱۳۷۷) میسرا و مک کین (۲۰۰۰) ناهمسو و باتتایج یافته های مهبودی (۱۳۸۵) ، زارعی (۱۳۷۹) همخوانی دارد . نتیجه این پرسش بیانگر این است که متغیر جنسیت بر مهارت سازمانی مدیریت زمان بی تأثیر بوده است عدم تشابه برخی از نتایج فوق می تواند به دلایل شرایط اجتماعی و محیطی ، تعداد دانش آموزان ، کارکنان و غیره باشد .

سوال پژوهشی شماره ۳ : آیا بین میزان استرس شغلی مدیران مورد مطالعه برحسب متغیرهای میانجی همچون مقطع و جنسیت تفاوت معنا دار وجود دارد ؟

حال به بررسی این سوال بر اساس متغیرهای نام برده می پردازیم .

سوال ۳- بررسی مولفه اول (مقطع راهنمایی و متوسطه) :

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۸، تفاوت میانگین های نمرات دو مقطع از لحاظ آماری معنا دار است و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت مدیران مدارس متوسطه استرس بیشتری را نسبت به مدیران راهنمایی متحمل می شوند.

**بحث و بررسی :** نتیجه این پرسش با نتایج تحقیق احمدی (۱۳۷۴) مطابقت ندارد. نتیجه این پرسش نشان می دهد متغیر مقطع خدمت مدیران بر استرس شغلی تأثیر داشته است . عدم تشابه فوق می تواند ناشی از تفاوت در تعداد دانش آموزان ، کارکنان ، نوع و حجم کار باشد .

سوال ۳- بررسی مولفه دوم (جنسیت) :

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۱۹ تفاوت میانگین نمرات استرس شغلی دو جنس در مقطع راهنمایی از لحاظ آماری معنا دار نیست و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت که متغیر جنسیت بر میزان استرس شغلی بی تاثیر است و مدیران زن و مرد به یک اندازه استرس را متحمل می شوند.

**بحث و بررسی :** نتیجه این پرسش با یافته های کشاورز (۱۳۸۰) ، نزهت (۱۳۷۵) ، میسرا و مک کین (۲۰۰۰) ناهمسو و باتتایج تحقیقات مشتاقی فر (۱۳۷۶) و فراهانی (۱۳۸۱) هماهنگی دارد .

جنسیت همواره یکی از مهمترین متغیر هایی بوده که در مطالعات استرس شغلی مورد بررسی قرار گرفته است . تاریخچه مطالعات استرس شغلی و جنسیت حاکی از نتایج متفاوتی بوده است . بعضی مطالعات تأکید می کنند میزان استرس زنان بیشتر از مردان است و این امر ناشی از این است که زنان اگر چه دارای قدرت انطباق بیشتر و تحمل بیشتری هستند ولی در دراز مدت نمی توانند فشار های زیادی را تحمل کنند برخی مطالعات برعکس این مسأله را تأیید می کنند و بیان کرده اند که میزان استرس مردان بیشتر از زنان بوده است که این امر می تواند ناشی از انجام کارهای سنگین و سخت توسط مردان باشد در



حالی که زنان طبق قوانین کار، مشاغل راحتی را انجام می دهند. در استدلالات دیگری بیان نموده اند به دلیل اینکه زنان به روابط بین فردی تأکید زیادی می کنند، خوش برخورد و اجتماعی تر و بیشتر به دنبال دوستی و روابط بین فردی در محیط کار هستند در نتیجه از استرس کمتری برخوردار هستند چرا که هر کدام از موارد فوق از شدت استرس می کاهند. برخی از مطالعات نیز نشان داده است زمانی که کارکنان از حمایت اجتماعی لازم و کافی برخوردار باشند، از نظر ارتباط بین فردی وضعیت خوبی داشته و حلقه های دوستی و رفاقت و جلسات دوستانه ای با یکدیگر داشته باشند، خواه زن یا مرد باشند، این راهکارها از شدت استرس آنها می کاهند. اما با اینکه زنان از روابط دوستانه، حلقه های دوستانه و حمایت اجتماعی برخوردار هستند اما در بیشتر مواقع از استرس بیشتر برخوردار هستند. همچنین طبق بررسیهای آلن و دیگران (۱۹۹۱) شاید تفاوت در میانگین نمرات استرس زنان و مردان انعکاس واقعی استرس آنها بر حسب جنسیت نباشد بلکه زنان وقایع منفی را برجسته تر و آشکار تر از مردان ارزیابی می کنند و استرس کمتر مردان از اجتماع آنها منتج شده که به آنها می آموزد ابراز احساسات و عواطف نشان دهنده ضعف است و رفتاری مردانه نیست.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴-۲۰، تفاوت میانگین نمران استرس شغلی دو جنس در مقطع متوسطه از لحاظ آماری معنا دار نیست و با ۰/۹۵ اطمینان می توان نتیجه گرفت که متغیر جنسیت بر میزان استرس این نمونه بی تأثیر بوده و به عبارتی مدیران مرد و زن در مدارس متوسطه به یک میزان استرس را متحمل می شوند.

**بحث و بررسی:** نتیجه این پرسش با نتیجه پژوهش های کشاورز (۱۳۸۰)، نزهت (۱۳۷۵)، شاه حسینی (۱۳۷۵)، میسراومک کین (۲۰۰۰) ناهمسو و با نتایج تحقیقات مشتاقی فرد (۱۳۷۶) و فراهانی (۱۳۸۱) مطابقت دارد. عدم تشابه این نتایج علاوه بر توضیحات مربوط به سوال ۳ می تواند ناشی از متفاوت بودن تعداد دانش آموزان و کارکنان، نوع و حجم کار و سایر شرایط اجتماعی و محیطی دیگر باشد.

#### ۴-۵) محدودیت ها

انجام تحقیق حاضر با محدودیتهایی مواجه بوده است که ذیلاً به پاره ای از آنها اشاره می شود.

#### ۴-۵-۱) محدودیت های خارج از اختیار پژوهشگر

- ۱- عدم دسترسی به منابع فارسی و انگلیسی مرتبط با موضوع تحقیق.
- ۲- نبود منبع فارسی کافی مرتبط با موضوع مدیریت زمان همچنین کتب تهیه شده نیز دارای مطالب تکراری و از نظر محتوایی غنی نبودند.
- ۳- عدم استقبال برخی از مدیران مدارس نسبت به تکمیل پرسشنامه ها به جهت حاکم نبودن روحیه تحقیق و پژوهش در جامعه.

- ۴- احتیاط و محافظه کاری برخی از آزمودنی‌ها در پاسخگویی به سوالات پرسشنامه‌ها .
- ۵- برخی از مدیران مدارس به دلیل مشغله کار ، در پاسخگویی به پرسشنامه‌ها همکاری لازم را نداشتند .
- ۶- آگاهی به اینکه هیچگاه فقط یک عامل ، یک نتیجه راسبب نمی‌شود ، بلکه ترکیبی از عوامل و همچنین کنش و واکنش‌های بین این عوامل همه با هم تحت شرایطی معین ، نتیجه‌ای ویژه را سبب می‌شود .
- ۷- عدم توانایی کنترل همه متغیرهای مداخله‌گر .

#### ۵-۴-۲) محدودیتهای ناشی از طرح تحقیق

- ۱- محدود نمودن پژوهش به دو مقطع تحصیلی راهنمایی و متوسطه .
- ۲- عدم قدرت تعمیم یافته‌ها به سایر شهرها .
- ۳- محدود کردن پژوهش از نظر جامعه آماری ( فقط مدیران )
- ۴ - محدود کردن ابزار جمع آوری اطلاعات به پرسشنامه به عنوان ابزار اندازه گیری و گرد آوری داده‌ها.

#### ۵-۵) پیشنهادها

##### ۵-۵-۱) پیشنهاد های برگرفته از تحقیق

با توجه به اینکه رسالت اصلی هر تحقیق ارائه پیشنهادات و راههای عملی در خصوص مسأله پژوهش می‌باشد ، لذا در این بخش به بیان پیشنهادات در دو بخش پیشنهادات اجرایی مبتنی بر نتایج پژوهش و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی پرداخته شده است .

بر اساس نتایج به دست آمده از سوال اول که نشان داد بین شش مولفه هدفگذاری ، تعیین اولویت‌ها ، برنامه ریزی عملیاتی ، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات با استرس شغلی رابطه منفی و معنا دار وجود دارد پیشنهاد می‌شود ؛مدیران با برنامه ریزی مکتوب ، اهداف را بر اساس اهمیتشان تعیین و اولویت بندی نمایند تا از این طریق فعالیتهای سازمانی را کنترل تا از بلا تکلیفی و دوباره کاری جلوگیری شود ، با تفویض اختیار موثر از دانش و تجربه کارکنان بهره برداری تا علاوه بر ایجاد انگیزه در کارکنان ، رضایت شغلی ، اعتماد به نفس و احساس شایستگی را در آنان تقویت نموده و بدین وسیله برای کارهای مهم تر خود زمان ایجاد نمایند .مدیران به منظور کسب و مبادله اطلاعات لازم ، زمان و راه های مناسب آن را انتخاب کنند ( تلفن ، نامه ، جلسه یا گفتگوی انفرادی ) در برقراری ارتباط با همکاران به حرفهای آنان به دقت گوش دهند و نیز برای اطمینان یافتن از حصول تفاهم و درک متقابل به واکنش های آنها توجه شود تا موجب قضاوت و پیش داوری غلط نشود در برگزاری جلسات ، موضوع جلسه ، زمان

شروع و پایان آن را مشخص و با ایجاد فضایی خلاق و صمیمی همکاران خود را تشویق نمایند تا دانش و تخصصهای مربوط به موضوع را ارائه دهند .

بر اساس نتیجه بدست آمده از سوال کلی یا اصلی که نشان داد بین نمرات مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مدیران رابطه ای منفی و معنادار وجود دارد یعنی می توان مقداری از استرس شغلی را تا حدودی بر مبنای میزان مهارت سازمان مدیریت زمان تبیین نمود. بنابراین با توجه به اهمیت زمان به عنوان یکی از منابع منحصربه فرد و محدود سازمان ها و نقش ممتازی که این مهارت در زمینه مقابله با تنش شغلی ناشی از زیادی حجم کار و کمبود وقت مدیران و کارکنان ایفا می نماید لازم است برنامه هایی مانند آموزش های ضمن خدمت جهت افزایش مهارت سازمانی مدیریت زمان پیش بینی و اجرا شود تا مدیران با مهارتهای مورد نیاز جهت استفاده کارآمد از زمان آشنا شوند و از این طریق گامی در جهت کاهش میزان استرس شغلی آنان برداشته شود .

- با توجه به اهمیت موضوع مدیریت زمان لازم است نسبت به ارزیابی متغیر مذکور در بین مدیران اقدام و در راستای بهبود این مهارت تلاش نمود .

- از آنجا که نتایج محقق بیانگر موثر بودن راهبرد مدیریت زمان برای مقابله با استرس وقت است به نظر می رسد کسب مهارت در مدیریت زمان می تواند نه تنها برای مدیران و کارکنان سازمانها بلکه برای سایر افراد جامعه نیز مفید واقع شود .

- برای مدیرانی که بهره وری بیشتر از وقت خود بدست می آورند ، نظامهای تشویقی و ترغیبی تدارک دیده شود و از مزایای ملموس برخوردار گردند تا این عامل باعث انگیزه دیگر مدیران جهت بهره وری از زمان گردد.

- بر اساس نتایج بدست آمده از سوال دوم بر حسب متغیرهای سوابق خدمت و مدیریت، پیشنهاد می شود که علت عدم تفاوت میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران با سوابق مختلف خدمت و مدیریت ، مورد بررسی عمیق تر قرار گیرد تا با توجه به علل آن راه کارهای پیشنهادی موثر ارائه شود. مثلاً اگر این ضعف ناشی از آموزش است برای کارکنان با سابقه و باتجربه نیز دوره های آموزشی ترتیب داده شود اما ممکن است این ضعف ارتباطی با فقدان آموزش نداشته و از عدم تعیین استانداردهای کار باشد، باید اقداماتی صورت گیرد تا کارکنان بدانند که چه عملکردی، در چه سطحی از آنها مورد انتظار است و غیره .

- بر اساس نتایج بدست آمده از سوال دوم بر حسب متغیرهای رشته تحصیلی و سطح تحصیلی که نشان می داد، بین مدیران از نظر رشته تحصیلی و سطوح تحصیلی مختلف و میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان تفاوت معنادار وجود ندارد همچنین با توجه به اهمیت ویژه زمان به عنوان یک منبع غیر قابل جایگزین سازمانها ، پیشنهاد می گردد در برنامه های درسی دانشگاه به این موضوع بیشتر توجه شود

بویژه در مراکز تربیت معلم و دانشگاه‌های وابسته به آموزش و پرورش تا دانشجویان قبل از تصدی مسئولیت در مراکز آموزشی از مهارت مورد نیاز برای بهره‌گیری موثر از وقت برخوردار گردند .

- بر اساس نتایج بدست آمده از سوال دوم و سوم بر حسب متغیرهای جنسیت و مقطع، پیشنهاد می‌شود که علت تأثیر متغیرهای جنسیت و مقطع تحصیلی بر مهارت سازمانی مدیریت زمان و استرس شغلی مورد بررسی عمیق‌تر قرار گیرد.

## ۵-۲) پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- ۱- بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با متغیرهای دیگر نظیر ، خلاقیت، تعهد ، بهره‌وری .
- ۲- انجام تحقیقی که در آن میزان مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران سایر سازمانها با یکدیگر مقایسه گردد .
- ۳- تحقیقی که در آن پیامدها و خسارات اقتصادی و اجتماعی نسبت به انجام نشدن طرح ها ، پروژه ها و ... در زمانهای تعیین نشده، مورد بررسی قرار گیرد .
- ۴- انجام تحقیقی که در آن رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان مدیران بر میزان استرس شغلی مرئوسین مورد بررسی قرار گیرد .
- ۵- انجام تحقیق در جامعه ای بزرگتر(در سطح استان یا کشور).
- ۶- بررسی و مقایسه مهارت سازمانی مدیریت زمان در سه مقطع تحصیلی .
- ۷- انجام تحقیق با نگاه اختصاصی به مدیران شاخص و موفق تر .

ضمانت و پيوستها

### بسمه تعالی

#### همکار گرامی:

پرسشنامه زیر مربوط به پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی از دانشگاه شهید رجایی می باشد که به بررسی " رابطه بین مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی مدیران مقطع راهنمایی و متوسطه شهر دورود " می پردازد. این پرسشنامه در دو بخش تنظیم شده است که بخش «الف» در رابطه با مهارت سازمانی مدیریت زمان و قسمت «ب» مربوط به استرس شغلی است.

دقت جنابعالی در پاسخگویی، پژوهشگر را در دست یابی به نتایج صحیح علمی یاری خواهد کرد. چون نتایج این پژوهش صرفاً کاربرد تحقیقاتی دارد نیازی به ذکر نام نیست و پاسخهای شما محرمانه خواهد ماند. محقق پیشاپیش از بذل توجه و همکاری شما سپاسگذار است.

با تشکر فراوان

۱- جنس:	<input type="radio"/>	زن	<input type="radio"/>	مرد
۲- میزان تحصیلات:	<input type="radio"/>	لیسانس	<input type="radio"/>	فوق لیسانس
۳- مقطع:	<input type="radio"/>	راهنمایی	<input type="radio"/>	متوسطه
۴- سابقه خدمت:	<input type="radio"/>	۱ تا ۵ سال	<input type="radio"/>	۶ تا ۱۰ سال
	<input type="radio"/>	۱۶ تا ۲۰ سال	<input type="radio"/>	۲۱ تا ۲۵ سال
۵- سابقه مدیریت:	<input type="radio"/>	۱ تا ۵ سال	<input type="radio"/>	۶ تا ۱۰ سال
	<input type="radio"/>	۱۶ تا ۲۰ سال	<input type="radio"/>	۲۱ تا ۲۵ سال
۶- رشته تحصیلی:	<input type="radio"/>	مدیریت آموزشی	<input type="radio"/>	سایر رشته ها
۷- آموزشگاه:	<input type="radio"/>	دخترانه	<input type="radio"/>	پسرانه
			<input type="radio"/>	رشته تحصیلی .....

پرسشنامه مدیریت زمان (الف)

ردیف	سوال	کاملاً موافقم	موافقم	بی نظرم	مخالقم	بسیار مخالفم
۱	همیشه برای خود و کارکنانم اهداف دقیق و مشخص تعیین می‌کنم.					
۲	هرروز فهرستی از آنچه باید انجام دهم تهیه می‌کنم.					
۳	اهداف آموزشگاه را طوری تنظیم می‌کنم که بازده فوری داشته باشد نه دراز مدت.					
۴	ناچارم اغلب به کارهای اضطراری و ضرب الاجلی پردازم.					
۵	معتقدم باید بر اهداف آموزشگاه تکیه و توجه داشت نه بر فعالیت‌ها.					
۶	همیشه اهدافم را مطابق با اهمیتشان اولویت بندی می‌کنم.					
۷	زمان مشخصی را برای برنامه ریزی و تفکر اختصاص می‌دهم.					
۸	میز کارم مملو از کاغذها و نامه‌هایی است که باید به آنها رسیدگی کنم.					
۹	در انجام کار خود و کارکنانم زمان پایان کار تعیین می‌کنم.					
۱۰	برای انجام کار خاصی منتظر زمان مناسبی می‌شوم.					
۱۱	از کارکنانم می‌خواهم برای حل مشکلات راه حل پیشنهاد کنند					
۱۲	به ندرت اجازه می‌دهم کسی به نامه‌ها و تلفن‌های مربوط به من جواب دهد.					
۱۳	وقتی به مشکل ویژه‌ای برخورد می‌کنم سعی دارم حل آن را به افراد متخصص واگذار کنم.					

				هرروز زمان مشخصی رابه طور جداگانه برای تماس های تلفنی تنظیم و مطابق آن عمل می کنم.	۱۴
				مراجعات ناخوانده و سر زده اغلب مانع انجام کارم می شوند.	۱۵
				سعی می کنم فقط در جلسات کاملاً ضروری شرکت کنم.	۱۶
				به هر نامه ونوشته ای فقط یک بار رسیدگی می کنم.	۱۷
				می کوشم به تمام اهداف آموزشی از قبل تعیین شده ،بدون توجه به درجه اهمیتشان دست یابم.	۱۸
				سعی می کنم صحبت های حاشیه ای مانند احوالپرسی با اطرافیان را به حداقل برسانم.	۱۹
				تلفنهای مزاحم وطولانی اغلب مانع انجام کارم می شوند.	۲۰
				به این دلیل که فکر می کنم کارکنانم از تجربه و مهارت کافی برخوردار نیستند بیشتر کارهای اساسی را خود انجام می دهم.	۲۱
				سعی می کنم روزانه برای خود و کارکنانم ۵ تا ۱۰ فعالیت مهم را تعیین کنم.	۲۲
				اغلب ناچارم کارها را به منزل ببرم تا به هنگام شب ویا روز تعطیل آنها را انجام دهم.	۲۳
				همیشه کارهایی هستند که مدیر شخصاً باید آنها را انجام دهد و نمی توان به دیگران واگذار کرد.	۲۴
				اغلب ناچارم در یک زمان، روی چند موضوع متمرکز شوم.	۲۵
				برای انجام کارهای مهم مدت زمان کافی ، نه زیاد و نه کم را در نظر می گیرم.	۲۶



					ابتدا کارهای کم اهمیت تر و سپس کارهای مهم را انجام می دهم.	۲۷
					فکر می کنم کارهایی که نیاز به حل فوری دارند کم اهمیت تر از آنچه به نظر می رسد، می باشند.	۲۸
					همیشه برای خود و کارکنانم اهداف دراز مدت تعیین می کنم.	۲۹
					بدون حذف کارهای مشکل کلیه فعالیت های فهرست شده ام را انجام می دهم .	۳۰
					هر کاری را که دیگران بتوانند انجام دهند به آنها واگذار می کنم .	۳۱
					وقت زیادی را صرف رسیدگی و پاسخ دادن به نامه های اداری می کنم .	۳۲
					به ندرت می توانم به درخواست های ناروای کارکنان و مراجعانم "نه" بگویم.	۳۳
					جلسات روزانه را در پایان روز کاری بر گزار می کنم.	۳۴
					سعی می کنم نامه ها ،سندها ونوشته ها را در جای خاص خود قرار دهم تا به سرعت قابل دسترسی باشد .	۳۵
					بسیاری از جلسات بیش از حد تعیین شده به طول می انجامد.	۳۶
					به این دلیل که شرکت کنندگان در جلسات دیر می آیند نمی توانم جلسات را سر وقت شروع کنم.	۳۷
					هر روز صبح اولویت های کار روزانه را تعیین و لااقل یک هدف عمده را برای خود و کارکنانم تعیین می کنم .	۳۸
					برای خود و کارکنانم اهداف کلی وساده تعیین می کنم .	۳۹

پیوست شماره ۲: پرسشنامه استرس شغلی (ب)

**پرسشنامه (ب)**

ردیف	سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
	(موارد زیر در مورد شما تا چه حد صدق می کند؟)					
۱	از اینکه وقتتان را به خوبی بین وظایفتان تقسیم نکرده باشید، نگران می شوید.					
۲	تلفن های مکرر، اغلب موجب اتلاف وقت شما می شوند.					
۳	به علت سنگینی حجم کار، استراحت کافی ندارید.					
۴	به علت کمبود وقت، مجبور به انجام چند کار بطور همزمان هستید.					
۵	نسبت به نامه های انباشته شده بر روی میزتان که باید به آنها رسیدگی کنید، دلواپس می شوید.					
۶	مجبورید به طور عجولانه به انجام برخی کارها پردازید.					
۷	به سبب محدودیت زمانی، تمرکز طولانی بر روی فعالیتها (بیش از ده دقیقه) برای شما دشوار می شود.					
۸	در مورد اینکه کدام امور مهمتر است و باید در اولین فرصت انجام شود، تصمیم گرفتن برای شما دشوار می شود.					
۹	به جای تمرکز بر وظایف اصلی و اساسی مجبور به مکاتبات اداری بیش از حد، می شوید.					
۱۰	در هنگام فرا رسیدن آخرین مهلت ها و ضرب الاجلهای انجام امور، دچار استرس می شوید.					
۱۱	از اینکه نتوانید مهمترین امور را در بهترین زمان ممکن انجام دهید نگران می شوید.					
۱۲	کارهایی که باید بعد از زمان مدرسه انجام شود، زیاد می باشند.					

ردیف	سوال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
۱۳	از رسیدگی مجدد به اسناد ومدارک به دلیل عدم صرف وقت کافی در ابتدای کار،ناراحت می شوید.					
۱۴	عدم وقت کافی در گوش دادن به حرفهای مراجعان، شما راناراحت میکند.					
۱۵	در انتخاب کارها، برای انجام فوریتزین آنها دچار بلاتکلیفی میشوید.					
۱۶	برنامه ریزی واولویتبندی فعالیتهای ماهانه،هفتگی و روزانه را لازم میدانید.					
۱۷	میز ودفتر کارتان بدلیل کمبودوقت برای سازمان دهی آنها شلوغ و بی نظم می شود.					
۱۸	احساس می کنید جلسات بیش از حد وقت می گیرند.					
۱۹	از مراجعه مکرر کارمندان و مزاحمت ارباب رجوعها بی که می خواهند با شما صحبت کنند احساس ناراحتی می کنید.					
۲۰	احساس می کنید در طول یک روز نمی توانید همه کارهایی را که در نظر دارید،انجام دهید.					
۲۱	نحوه مدیریت با درهای باز شما را دچار استرس کرده وباعث اتلاف وقتتان می شود .					
۲۲	از اینکه برخی از امور را انجام نداده باشید نگران می شوید.					
۲۳	فکر می کنید برای بهره گیری از نظر متخصصان و مشاوران،وقت کافی در اختیار ندارید .					
۲۴	بدلیل نداشتن اوقات فراغت کافی،احساس کسالت فراوان می کنید.					

پیوست شماره ۳: اطلاعات مربوط به سوالات پرسشنامه (الف)

فراوانی و درصد انتخاب هر کدام از گزینه های پرسشنامه مدیریت زمان

سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد
۱	کاملا مخالفم	۰	۰	۵	کاملا مخالفم	۳	۳/۳	۹	کاملا مخالفم	۳	۳/۳
	مخالفم	۰	۰		مخالفم	۱۱	۱۲/۲		مخالفم	۱۱	۱۲/۲
	بی نظرم	۳	۳/۳		بی نظرم	۱۰	۱۱/۱		بی نظرم	۶	۶/۷
	موافقم	۳۲	۳۵/۶		موافقم	۲۹	۳۲/۲		موافقم	۳۹	۴۳/۳
	کاملا موافقم	۵۵	۶۱/۱		کاملا موافقم	۳۷	۴۱/۱		کاملا موافقم	۳۱	۳۴/۴
۲	کاملا مخالفم	۱	۱/۱	۶	کاملا مخالفم	۰	۰	۱۰	کاملا مخالفم	۱	۱/۱
	مخالفم	۰	۰		مخالفم	۲	۲/۲		مخالفم	۷	۷/۸
	بی نظرم	۳	۳/۳		بی نظرم	۱	۱/۱		بی نظرم	۵	۵/۶
	موافقم	۳۵	۳۸/۹		موافقم	۱۴	۱۵/۶		موافقم	۲۷	۳۰
	کاملا موافقم	۵۱	۵۶/۷		کاملا موافقم	۷۳	۸۱/۱		کاملا موافقم	۵۰	۵۵/۶
۳	کاملا مخالفم	۱۱	۱۲/۲	۷	کاملا مخالفم	۰	۰	۱۱	کاملا مخالفم	۰	۰
	مخالفم	۲۳	۲۵/۶		مخالفم	۸	۸/۹		مخالفم	۳	۳/۳
	بی نظرم	۱۱	۱۲/۲		بی نظرم	۷	۷/۸		بی نظرم	۵	۵/۶
	موافقم	۳۵	۳۸/۹		موافقم	۳۹	۴۳/۳		موافقم	۱۶	۱۷/۸
	کاملا موافقم	۱۰	۱۱/۱		کاملا موافقم	۳۶	۴۰		کاملا موافقم	۶۶	۷۳/۳
۴	کاملا مخالفم	۱۵	۱۶/۷	۸	کاملا مخالفم	۱۰	۱۱/۱	۱۲	کاملا مخالفم	۱۴	۱۵/۶
	مخالفم	۲۹	۳۲/۲		مخالفم	۲۱	۲۳/۳		مخالفم	۱۷	۱۸/۹
	بی نظرم	۵	۵/۶		بی نظرم	۲	۲/۲		بی نظرم	۱۰	۱۱/۱
	موافقم	۳۰	۳۳/۳		موافقم	۴۰	۴۴/۴		موافقم	۳۶	۴۰
	کاملا موافقم	۱۱	۱۲/۲		کاملا موافقم	۱۷	۱۸/۹		کاملا موافقم	۱۳	۱۴/۴

فراوانی و درصدانتخاب هر کدام از گزینه های پرسشنامه مدیریت زمان

سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد
۱۳	کاملا مخالفم	۰	۰	۲۱	کاملا مخالفم	۵	۵/۶	۱۷	کاملا مخالفم	۰	۰
	مخالفم	۵	۵/۶		مخالفم	۳۲	۳۵/۶		مخالفم	۵	۵/۶
	بی نظرم	۶	۶/۷		بی نظرم	۷	۷/۸		بی نظرم	۶	۶/۷
	موافقم	۳۸	۴۲/۲		موافقم	۳۳	۳۶/۷		موافقم	۳۸	۴۲/۲
	کاملا موافقم	۴۱	۴۵/۶		کاملا موافقم	۱۳	۱۴/۴		کاملا موافقم	۴۱	۴۵/۶
۱۴	کاملا مخالفم	۷	۷/۸	۲۲	کاملا مخالفم	۱۳	۱۴/۴	۱۸	کاملا مخالفم	۷	۷/۸
	مخالفم	۲۳	۲۵/۶		مخالفم	۱۵	۱۶/۷		مخالفم	۲۳	۲۵/۶
	بی نظرم	۱۵	۱۶/۷		بی نظرم	۸	۸/۹		بی نظرم	۱۵	۱۶/۷
	موافقم	۲۴	۲۶/۷		موافقم	۴۱	۴۵/۶		موافقم	۲۴	۲۶/۷
	کاملا موافقم	۲۱	۲۳/۳		کاملا موافقم	۱۳	۱۴/۴		کاملا موافقم	۲۱	۲۳/۳
۱۵	کاملا مخالفم	۱۴	۱۵/۶	۲۳	کاملا مخالفم	۰	۰	۱۹	کاملا مخالفم	۱۴	۱۵/۶
	مخالفم	۲۳	۲۵/۶		مخالفم	۲۲	۲۴/۴		مخالفم	۲۳	۲۵/۶
	بی نظرم	۹	۱۰		بی نظرم	۹	۱۰		بی نظرم	۹	۱۰
	موافقم	۳۵	۳۸/۹		موافقم	۳۷	۴۱/۱		موافقم	۳۵	۳۸/۹
	کاملا موافقم	۹	۱۰		کاملا موافقم	۲۲	۲۴/۴		کاملا موافقم	۹	۱۰
۱۶	کاملا مخالفم	۳	۳/۳	۲۴	کاملا مخالفم	۲۵	۲۷/۸	۲۰	کاملا مخالفم	۳	۳/۳
	مخالفم	۲۴	۲۶/۷		مخالفم	۱۸	۲۰		مخالفم	۲۴	۲۶/۷
	بی نظرم	۹	۱۰		بی نظرم	۱۴	۱۵/۶		بی نظرم	۹	۱۰
	موافقم	۳۹	۴۳/۳		موافقم	۲۴	۲۶/۷		موافقم	۳۹	۴۳/۳
	کاملا موافقم	۱۵	۱۶/۷		کاملا موافقم	۹	۱۰		کاملا موافقم	۱۵	۱۶/۷

فراوانی و درصدانتخاب هر کدام از گزینه های پرسشنامه مدیریت زمان

سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد
۲۵	کاملا مخالفم	۲۱	۲۳/۳	۳۳	کاملا مخالفم	۲	۲/۲	۲۹	کاملا مخالفم	۲۱	۲۳/۳
	مخالفم	۲۳	۲۵/۶		مخالفم	۹	۱۰		مخالفم	۲۳	۲۵/۶
	بی نظرم	۵	۵/۶		بی نظرم	۹	۱۰		بی نظرم	۵	۵/۶
	موافقم	۲۸	۳۱/۱		موافقم	۳۷	۴۱/۱		موافقم	۲۸	۳۱/۱
	کاملا موافقم	۱۳	۱۴/۴		کاملا موافقم	۳۳	۳۶/۷		کاملا موافقم	۱۳	۱۴/۴
۲۶	کاملا مخالفم	۲	۲/۲	۳۴	کاملا مخالفم	۰	۰	۳۰	کاملا مخالفم	۲	۲/۲
	مخالفم	۱۱	۱۲/۲		مخالفم	۹	۱۰		مخالفم	۱۱	۱۲/۲
	بی نظرم	۲	۲/۲		بی نظرم	۳	۳/۳		بی نظرم	۲	۲/۲
	موافقم	۴۳	۴۷/۸		موافقم	۴۴	۴۸/۹		موافقم	۴۳	۴۷/۸
	کاملا موافقم	۳۲	۳۵/۶		کاملا موافقم	۳۴	۳۷/۸		کاملا موافقم	۳۲	۳۵/۶
۲۷	کاملا مخالفم	۱۰	۱۱/۱	۳۵	کاملا مخالفم	۱	۱/۱	۳۱	کاملا مخالفم	۱۰	۱۱/۱
	مخالفم	۴	۴/۴		مخالفم	۹	۱۰		مخالفم	۴	۴/۴
	بی نظرم	۱۰	۱۱/۱		بی نظرم	۶	۶/۷		بی نظرم	۱۰	۱۱/۱
	موافقم	۴۲	۴۶/۷		موافقم	۳۳	۳۶/۷		موافقم	۴۲	۴۶/۷
	کاملا موافقم	۲۴	۲۶/۷		کاملا موافقم	۴۱	۴۵/۶		کاملا موافقم	۲۴	۲۶/۷
۲۸	کاملا مخالفم	۴	۴/۴	۳۶	کاملا مخالفم	۱۲	۱۳/۳	۳۲	کاملا مخالفم	۴	۴/۴
	مخالفم	۹	۱۰		مخالفم	۱۷	۱۸/۹		مخالفم	۹	۱۰
	بی نظرم	۱۴	۱۵/۶		بی نظرم	۷	۷/۸		بی نظرم	۱۴	۱۵/۶
	موافقم	۵۱	۵۶/۷		موافقم	۳۳	۳۶/۷		موافقم	۵۱	۵۶/۷
	کاملا موافقم	۱۲	۱۳/۳		کاملا موافقم	۲۱	۲۳/۳		کاملا موافقم	۱۲	۱۳/۳

فراوانی و درصد انتخاب هر کدام از گزینه های پرسشنامه مدیریت زمان

سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد
۳۷	کاملا مخالفم	۱۱	۱۲/۲
	مخالقم	۱۱	۱۲/۲
	بی نظرم	۷	۷/۸
	موافقم	۳۹	۴۳/۳
	کاملا موافقم	۲۲	۲۴/۴
۳۸	کاملا مخالفم	۰	۰
	مخالقم	۱	۱/۱
	بی نظرم	۳	۳/۳
	موافقم	۳۸	۴۲/۲
	کاملا موافقم	۴۸	۵۳/۳
۳۹	کاملا مخالفم	۰	۰
	مخالقم	۴	۴/۴
	بی نظرم	۲	۲/۲
	موافقم	۲۶	۲۸/۹
	کاملا موافقم	۵۸	۶۴/۴

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود در اکثر سوالات پرسشنامه مدیریت زمان گزینه چهارم (موافقم) بیشتر از سایر گزینه ها توسط افراد نمونه انتخاب شده است .

پیوست شماره ۴: اطلاعات مربوط به سوالات پرسشنامه (ب)

فراوانی و درصدانتخاب هر کدام از گزینه های پرسشنامه استرس شغلی

سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد
۱	بسیار زیاد	۴۰	۴۴/۴	۹	بسیار زیاد	۲۲	۲۴/۴	۵	بسیار زیاد	۴۰	۴۴/۴
	زیاد	۳۵	۳۸/۹		زیاد	۲۱	۲۳/۳		زیاد	۳۵	۳۸/۹
	متوسط	۱۱	۱۲/۲		متوسط	۲۴	۲۶/۷		متوسط	۱۱	۱۲/۲
	کم	۲	۲/۲		کم	۱۴	۱۵/۶		کم	۲	۲/۲
	بسیار کم	۲	۲/۲		بسیار کم	۹	۱۰		بسیار کم	۲	۲/۲
۲	بسیار زیاد	۲۱	۲۳/۳	۱۰	بسیار زیاد	۱۳	۱۴/۴	۶	بسیار زیاد	۲۱	۲۳/۳
	زیاد	۲۱	۲۳/۳		زیاد	۱۹	۲۱/۱		زیاد	۲۱	۲۳/۳
	متوسط	۲۳	۲۵/۶		متوسط	۲۶	۲۸/۹		متوسط	۲۳	۲۵/۶
	کم	۲۳	۲۵/۶		کم	۱۸	۲۰		کم	۲۳	۲۵/۶
	بسیار کم	۲	۲/۲		بسیار کم	۱۴	۱۵/۶		بسیار کم	۲	۲/۲
۳	بسیار زیاد	۱۴	۱۵/۶	۱۱	بسیار زیاد	۱۲	۱۳/۳	۷	بسیار زیاد	۱۴	۱۵/۶
	زیاد	۲۵	۲۷/۸		زیاد	۱۲	۱۳/۳		زیاد	۲۵	۲۷/۸
	متوسط	۳۴	۳۷/۸		متوسط	۳۴	۳۷/۸		متوسط	۳۴	۳۷/۸
	کم	۱۳	۱۴/۴		کم	۲۲	۲۴/۴		کم	۱۳	۱۴/۴
	بسیار کم	۴	۴/۴		بسیار کم	۱۰	۱۱/۱		بسیار کم	۴	۴/۴
۴	بسیار زیاد	۱۸	۲۰	۱۲	بسیار زیاد	۱۰	۱۱/۱	۸	بسیار زیاد	۱۸	۲۰
	زیاد	۲۶	۲۸/۹		زیاد	۱۲	۱۳/۳		زیاد	۲۶	۲۸/۹
	متوسط	۲۸	۳۱/۱		متوسط	۲۱	۲۳/۳		متوسط	۲۸	۳۱/۱
	کم	۱۴	۱۵/۶		کم	۳۹	۴۳/۳		کم	۱۴	۱۵/۶
	بسیار کم	۴	۴/۴		بسیار کم	۸	۸/۹		بسیار کم	۴	۴/۴



فراوانی و درصدانتخاب هر کدام از گزینه های پرسشنامه استرس شغلی

سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد	سوال	شاخص گزینه	فراوانی	درصد
۱۳	بسیار زیاد	۱۹	۲۱/۱	۲۱	بسیار زیاد	۱۳	۱۴/۴	۱۷	بسیار زیاد	۱۹	۲۱/۱
	زیاد	۲۸	۳۱/۱		زیاد	۱۴	۱۵/۶		زیاد	۲۸	۳۱/۱
	متوسط	۱۵	۱۶/۷		متوسط	۳۸	۴۲/۲		متوسط	۱۵	۱۶/۷
	کم	۱۸	۲۰		کم	۱۸	۲۰		کم	۱۸	۲۰
	بسیار کم	۱۰	۱۱/۱		بسیار کم	۷	۷/۸		بسیار کم	۱۰	۱۱/۱
۱۴	بسیار زیاد	۱۳	۱۴/۴	۲۲	بسیار زیاد	۶	۶/۷	۱۸	بسیار زیاد	۱۳	۱۴/۴
	زیاد	۱۳	۱۴/۴		زیاد	۱۲	۱۳/۳		زیاد	۱۳	۱۴/۴
	متوسط	۲۴	۲۶/۷		متوسط	۳۴	۳۷/۸		متوسط	۲۴	۲۶/۷
	کم	۲۵	۲۷/۸		کم	۲۳	۲۵/۶		کم	۲۵	۲۷/۸
	بسیار کم	۱۵	۱۶/۷		بسیار کم	۱۵	۱۶/۷		بسیار کم	۱۵	۱۶/۷
۱۵	بسیار زیاد	۵۱	۵۶/۷	۲۳	بسیار زیاد	۹	۱۰	۱۹	بسیار زیاد	۵۱	۵۶/۷
	زیاد	۱۵	۱۶/۷		زیاد	۸	۸/۹		زیاد	۱۵	۱۶/۷
	متوسط	۳	۳/۳		متوسط	۲۳	۲۵/۶		متوسط	۳	۳/۳
	کم	۹	۱۰		کم	۲۶	۲۸/۹		کم	۹	۱۰
	بسیار کم	۱۲	۱۳/۳		بسیار کم	۲۴	۲۶/۷		بسیار کم	۱۲	۱۳/۳
۱۶	بسیار زیاد	۱۰	۱۱/۱	۲۴	بسیار زیاد	۹	۱۰	۲۰	بسیار زیاد	۱۰	۱۱/۱
	زیاد	۱۵	۱۶/۷		زیاد	۱۷	۱۸/۹		زیاد	۱۵	۱۶/۷
	متوسط	۱۹	۲۱/۱		متوسط	۲۰	۲۲/۲		متوسط	۱۹	۲۱/۱
	کم	۲۲	۲۴/۴		کم	۲۷	۳۰		کم	۲۲	۲۴/۴
	بسیار کم	۲۴	۲۶/۷		بسیار کم	۱۷	۱۸/۹		بسیار کم	۲۴	۲۶/۷

هما نظور که در جدول فوق مشاهده می شود در اکثر سوالات این پرسشنامه گزینه دوم (زیاد) بیشتر از سایر گزینه ها توسط

افراد نمونه انتخاب شده است.

## T-Test

### Group Statistics

جنسیت	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مرد	23	165.8696	10.73357	2.23810
زن	21	148.4286	17.92923	3.91248

### dependent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
مدیریت زمان	Equal variances assumed	.138	.954	3.955	42	.000	17.44099	4.40933	8.54260	26.33939
	Equal variances not assumed			3.869	32.106	.001	17.44099	4.50739	8.26092	26.62107

## T-Test

جنسیت	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مرد	23	135.2174	10.76592	2.24485
زن	23	136.0000	14.43166	3.00921

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
مدیریت زمان	Equal variances assumed	.115	.736	-.208	44	.836	-.78261	3.75429	-8.34888	6.78366
	Equal variances not assumed			-.208	40.696	.836	-.78261	3.75429	-8.36627	6.80105

### T-Test

#### Group Statistics

جنسیت	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مرد استرس_شغلی	23	61.0870	21.43471	4.46945
زن	21	67.1429	12.82297	2.79820

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
استرس شغلی	Equal variance assumed	11.138	.002	-1.123	42	.268	-6.05590	5.39041	-16.93420	4.82240
	Equal variances not assumed			-1.148	36.464	.258	-6.05590	5.27313	-16.74557	4.63377

### T-Test

#### Group Statistics

جنسیت	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مرد	23	72.7391	12.94470	2.69916
زنان	23	73.3913	17.98924	3.75102

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
استرس شغلی	Equal variance assumed	2.543	.118	-.141	44	.888	-.65217	4.62121	-9.96561	8.66126
	Equal variances not assumed			-.141	39.966	.888	-.65217	4.62121	-9.99223	8.68788

### T-Test

#### Group Statistics

رشته	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مدیریت آموزشی	15	144.4000	16.58657	4.28263
مدیریت_زمان سایر رشته ها	75	146.7200	18.86836	2.17873

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
مدیریت زمان	Equal variances assumed	1.281	.261	-.443	88	.659	-2.32000	5.23942	-12.73225	8.09225
	Equal variances not assumed			-.483	21.907	.634	-2.32000	4.80498	-12.28737	7.64737

### Correlations

#### T-Test

#### Group Statistics

مقطع	N	Mean	Std/ Deviation	Std/ Error Mean
مدیریت_زمان راهنمایی	44	157/5455	16/91491	2/55002
متوسطه	46	135/6087	12/59538	1/85709

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig/	t	df	Sig/ (2-tailed)	Mean Difference	Std/ Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
مدیریت زمان	Equal variances assumed	8/117	/005	6/999	88	/000	21/93676	3/13432	15/70795	28/16557
	Equal variances not assumed			6/954	79/373	/000	21/93676	3/15458	15/65819	28/21533

### T-Test

#### Group Statistics

مقطع	N	Mean	Std/ Deviation	Std/ Error Mean
راهنمایی	44	63/9773	17/91386	2/70062
استرس_شغلی				
متوسطه	46	73/0652	15/49968	2/28530

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig/	t	df	Sig/ (2-tailed)	Mean Difference	Std/ Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
استرس شغلی	Equal variances assumed	2/034	/157	-2/577	88	/012	-9/08794	3/52638	-16/09587	-2/08001
	Equal variances not assumed			-2/569	84/989	/012	-9/08794	3/53779	-16/12203	-2/05386

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std/ Deviation	N
استرس_شغلی	68/6222	17/24482	90
هدفگذاری	20/1778	2/59029	90
اولویت_بندی	26/9667	3/70074	90
برنامه_ریزی	30/9000	4/32149	90
تفویض_اختیار	22/0556	4/04292	90
مدیریت_ارتباطات	30/8556	6/30955	90
مدیریت_جلسات	14/3111	2/68849	90



Correlations

	استرس_شغلی	هدفگذاری	اولویت_بندی	برنامه_ریزی	تفویض_اختیار	مدیریت_ارتباطات	مدیریت_جلسات
Pearson Correlation	استرس_شغلی	1/000	-.225	-.259	-.276	-.311	-.318
	هدفگذاری	-.225	1/000	.583	.542	.396	.438
	اولویت_بندی	-.259	.583	1/000	.572	.676	.686
	برنامه_ریزی	-.276	.542	.572	1/000	.600	.617
	تفویض_اختیار	-.311	.396	.676	.600	1/000	.595
	مدیریت_ارتباطات	-.318	.438	.686	.617	.595	1/000
	مدیریت_جلسات	-.322	.511	.542	.566	.508	.532
Sig/ (1-tailed)	استرس_شغلی	/	.016	.007	.004	.001	.001
	هدفگذاری	.016	/	.000	.000	.000	.000
	اولویت_بندی	.007	.000	/	.000	.000	.000
	برنامه_ریزی	.004	.000	.000	/	.000	.000
	تفویض_اختیار	.001	.000	.000	.000	/	.000
	مدیریت_ارتباطات	.001	.000	.000	.000	.000	/
	مدیریت_جلسات	.001	.000	.000	.000	.000	.000
N	استرس_شغلی	90	90	90	90	90	90
	هدفگذاری	90	90	90	90	90	90
	اولویت_بندی	90	90	90	90	90	90
	برنامه_ریزی	90	90	90	90	90	90
	تفویض_اختیار	90	90	90	90	90	90
	مدیریت_ارتباطات	90	90	90	90	90	90
	مدیریت_جلسات	90	90	90	90	90	90

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مدیریت_جلسات	/	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= /050, Probability-of-F- to-remove >= /100)/

Dependent Variable: a/استرس\_شغلی

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std/ Error of the Estimate
1	/322 <sup>a</sup>	/104	/093	16/41919

Predictors: (Constant), a/مدیریت\_جلسات

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig/	
1	Regression	2743/255	1	2743/255	10/176	/002 <sup>a</sup>
	Residual	23723/900	88	269/590		
	Total	26467/156	89			

Predictors: (Constant), a/مدیریت\_جلسات

Dependent Variable: b/استرس\_شغلی

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig/
	B	Std/ Error	Beta		
1	(Constant)	98/175	9/425	10/417	/000
	مدیریت_جلسات	-2/065	/647	-.322	-3/190

a/ Dependent Variable: استرس\_شغلی

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model	Beta In	t	Sig/	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	هدفگذاری	-.082 <sup>a</sup>	-.698	/487	-.075	/738
	اولویت بندی	-.120 <sup>a</sup>	-.999	/321	-.106	/706
	برنامه ریزی	-.137 <sup>a</sup>	-1/124	/264	-.120	/680
	تفویض اختیار	-.199 <sup>a</sup>	-1/719	/089	-.181	/742
	مدیریت ارتباطات	-.205 <sup>a</sup>	-1/737	/086	-.183	/717

a/ Predictors in the Model: (Constant), مدیریت\_جلسات

b/ Dependent Variable: استرس\_شغلی

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

سابقه خدمت	مدیریت_زمان																																																																
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">12 تا 18 سال</td> <td style="width: 10%;">N</td> <td style="width: 70%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">25</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Normal Parameters<sup>a</sup></td> <td>Mean</td> <td style="text-align: right;">148/5200</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Std/ Deviation</td> <td style="text-align: right;">20/21163</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Most Extreme Differences</td> <td>Absolute</td> <td style="text-align: right;">/128</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Positive</td> <td style="text-align: right;">/128</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Negative</td> <td style="text-align: right;">-/075</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Kolmogorov-Smirnov Z</td> <td></td> <td style="text-align: right;">/638</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Asymp/ Sig/ (2-tailed)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">/810</td> </tr> </table>	12 تا 18 سال	N		25		Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	148/5200			Std/ Deviation	20/21163		Most Extreme Differences	Absolute	/128			Positive	/128			Negative	-/075		Kolmogorov-Smirnov Z		/638		Asymp/ Sig/ (2-tailed)		/810	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">19 تا 24 سال</td> <td style="width: 10%;">N</td> <td style="width: 70%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">47</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Normal Parameters<sup>a</sup></td> <td>Mean</td> <td style="text-align: right;">146/2553</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Std/ Deviation</td> <td style="text-align: right;">18/90418</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Most Extreme Differences</td> <td>Absolute</td> <td style="text-align: right;">/109</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Positive</td> <td style="text-align: right;">/101</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Negative</td> <td style="text-align: right;">-/109</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Kolmogorov-Smirnov Z</td> <td></td> <td style="text-align: right;">/747</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Asymp/ Sig/ (2-tailed)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">/631</td> </tr> </table>	19 تا 24 سال	N		47		Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	146/2553			Std/ Deviation	18/90418		Most Extreme Differences	Absolute	/109			Positive	/101			Negative	-/109		Kolmogorov-Smirnov Z		/747		Asymp/ Sig/ (2-tailed)		/631
12 تا 18 سال	N		25																																																														
	Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	148/5200																																																														
		Std/ Deviation	20/21163																																																														
	Most Extreme Differences	Absolute	/128																																																														
		Positive	/128																																																														
		Negative	-/075																																																														
	Kolmogorov-Smirnov Z		/638																																																														
	Asymp/ Sig/ (2-tailed)		/810																																																														
19 تا 24 سال	N		47																																																														
	Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	146/2553																																																														
		Std/ Deviation	18/90418																																																														
	Most Extreme Differences	Absolute	/109																																																														
		Positive	/101																																																														
		Negative	-/109																																																														
	Kolmogorov-Smirnov Z		/747																																																														
	Asymp/ Sig/ (2-tailed)		/631																																																														
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">25 سال تا 30 سال</td> <td style="width: 10%;">N</td> <td style="width: 70%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">18</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Normal Parameters<sup>a</sup></td> <td>Mean</td> <td style="text-align: right;">143/5000</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Std/ Deviation</td> <td style="text-align: right;">14/86508</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Most Extreme Differences</td> <td>Absolute</td> <td style="text-align: right;">/260</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Positive</td> <td style="text-align: right;">/260</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Negative</td> <td style="text-align: right;">-/182</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Kolmogorov-Smirnov Z</td> <td></td> <td style="text-align: right;">1/102</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Asymp/ Sig/ (2-tailed)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">/176</td> </tr> </table>	25 سال تا 30 سال	N		18		Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	143/5000			Std/ Deviation	14/86508		Most Extreme Differences	Absolute	/260			Positive	/260			Negative	-/182		Kolmogorov-Smirnov Z		1/102		Asymp/ Sig/ (2-tailed)		/176	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="border: none;">a/ Test distribution is Normal/</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 70%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>	a/ Test distribution is Normal/																															
25 سال تا 30 سال	N		18																																																														
	Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	143/5000																																																														
		Std/ Deviation	14/86508																																																														
	Most Extreme Differences	Absolute	/260																																																														
		Positive	/260																																																														
		Negative	-/182																																																														
	Kolmogorov-Smirnov Z		1/102																																																														
	Asymp/ Sig/ (2-tailed)		/176																																																														
a/ Test distribution is Normal/																																																																	

## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

سابقه مدیریت		مدیریت_زمان
1 تا 5 سال	N  Normal Parameters <sup>a</sup>  Most Extreme Differences  Kolmogorov-Smirnov Z  Asymp/ Sig/ (2-tailed)	34  Mean 151/3529 Std/ Deviation 18/55848  Absolute /123 Positive /115 Negative -/123  /719 /680
6 تا 10 سال	N  Normal Parameters <sup>a</sup>  Most Extreme Differences  Kolmogorov-Smirnov Z  Asymp/ Sig/ (2-tailed)	28  Mean 144/3571 Std/ Deviation 20/12225  Absolute /209 Positive /209 Negative -/104  1/106 /173
11 سال و بالاتر	N  Normal Parameters <sup>a</sup>  Most Extreme Differences  Kolmogorov-Smirnov Z  Asymp/ Sig/ (2-tailed)	28  Mean 142/2143 Std/ Deviation 15/54529  Absolute /109 Positive /097 Negative -/109  /576 /894
a/ Test distribution is Normal/		

## Oneway

### Descriptives

مديریت_زمان									
		N	Mean	Std/ Deviation	Std/ Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
12 تا 18 سال	25	148/5200	20/21163	4/04233	140/1770	156/8630	114/00	185/00	
19 تا 24 سال	47	146/2553	18/90418	2/75746	140/7048	151/8058	110/00	179/00	
25 سال تا 30 سال	18	143/5000	14/86508	3/50373	136/1078	150/8922	130/00	176/00	
Total	90	146/3333	18/44031	1/94378	142/4711	150/1956	110/00	185/00	

### Test of Homogeneity of Variances

مديریت\_زمان

Levene Statistic	df1	df2	Sig/
1/602	2	87	/207

### ANOVA

مديریت_زمان						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig/
Between Groups		264/324	2	132/162	/383	/683
Within Groups		29999/676	87	344/824		
Total		30264/000	89			

### Descriptiv

مدیریت_ زمان	N	Mean	Std/ Deviation	Std/ Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 تا 5 سال	34	151/3529	18/55848	3/18275	144/8776	157/8283	118/00	179/00
6 تا 10 سال	28	144/3571	20/12225	3/80275	136/5546	152/1597	110/00	185/00
11 سال و بالاتر	28	142/2143	15/54529	2/93778	136/1865	148/2421	114/00	178/00
Total	90	146/3333	18/44031	1/94378	142/4711	150/1956	110/00	185/00

### Test of Homogeneity of Variances

مدیریت\_ زمان

Levene Statistic	df1	df2	Sig/
2/007	2	87	/141

### ANOVA

مدیریت_ زمان	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig/
Between Groups	1441/092	2	720/546	2/175	/120
Within Groups	28822/908	87	331/298		
Total	30264/000	89			

### NPar Tests Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

تحصیلات	N	Mean Rank
مدیریت_ زمان فوق دیپلم	3	30/33
لیسانس	82	46/97
فوق لیسانس	5	30/50
Total	90	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

مدیریت_ زمان	
Chi-Square	2/923
df	2
Asymp/ Sig/	/232

a/ Kruskal Wallis Test

b/ Grouping Variable: تحصیلات

## NPar Tests

نرمال بودن متغیرها بر حسب جنسیت در مقطع راهنمایی

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

جنسیت			مدیریت_زمان	استرس_شغلی
مرد	N		23	23
	Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	165.8696	61.0870
		Std. Deviation	10.73357	21.43471
	Most Extreme Differences	Absolute	.134	.186
		Positive	.111	.186
		Negative	-.134	-.112
	Kolmogorov-Smirnov Z		.641	.892
	Asymp. Sig. (2-tailed)		.805	.404
زن	N		21	21
	Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	148.4286	67.1429
		Std. Deviation	17.92923	12.82297
	Most Extreme Differences	Absolute	.137	.108
		Positive	.137	.072
		Negative	-.124	-.108
	Kolmogorov-Smirnov Z		.627	.496
	Asymp. Sig. (2-tailed)		.826	.967
a. Test distribution is Normal.				



## NPar Tests

نرمال بودن متغیرها بر حسب جنسیت در مقطع متوسطه

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	جنسیت		مدیریت_زمان	استرس_شغلی
	مرد	N	23	23
		Normal Parameters <sup>a</sup>		
		Mean	135.2174	72.7391
		Std. Deviation	10.76592	12.94470
		Most Extreme Differences		
		Absolute	.097	.101
		Positive	.069	.101
		Negative	-.097	-.084
		Kolmogorov-Smirnov Z	.463	.483
		Asymp. Sig. (2-tailed)	.983	.974
	زن	N	23	23
		Normal Parameters <sup>a</sup>		
		Mean	136.0000	73.3913
		Std. Deviation	14.43166	17.98924
		Most Extreme Differences		
		Absolute	.203	.099
		Positive	.203	.080
		Negative	-.097	-.099
		Kolmogorov-Smirnov Z	.972	.476
		Asymp. Sig. (2-tailed)	.301	.977
a. Test distribution is Normal.				

## NPar Tests

نرمال بودن توزیع متغیرها در دو مقطع

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

مقطع		مدیریت_زمان	استرس_شغلی
راهنمایی	N	44	44
	Normal Parameters <sup>a</sup>		
	Mean	157.5455	63.9773
	Std. Deviation	16.91491	17.91386
	Most Extreme Differences		
	Absolute	.127	.112
	Positive	.103	.112
	Negative	-.127	-.090
	Kolmogorov-Smirnov Z	.840	.741
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.481	.642
متوسطه	N	46	46
	Normal Parameters <sup>a</sup>		
	Mean	135.6087	73.0652
	Std. Deviation	12.59538	15.49968
	Most Extreme Differences		
	Absolute	.126	.065
	Positive	.126	.049
	Negative	-.089	-.065
	Kolmogorov-Smirnov Z	.858	.442
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.453	.990
a. Test distribution is Normal.			

## NPar Tests

نرمال بودن توزیع متغیرها در رشته مدیریت و سایر رشته

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

رشته		مدیریت_زمان	
مدیریت آموزشی	N	15	
	Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	144.4000
		Std. Deviation	16.58657
		Absolute	.160
	Most Extreme Differences	Positive	.160
		Negative	-.126
	Kolmogorov-Smirnov Z		.621
	Asymp. Sig. (2-tailed)		.835
سایر رشته ها	N	75	
	Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	146.7200
		Std. Deviation	18.86836
		Absolute	.138
	Most Extreme Differences	Positive	.138
		Negative	-.084
	Kolmogorov-Smirnov Z		1.196
	Asymp. Sig. (2-tailed)		.114
a. Test distribution is Normal.			

## فهرست منابع :

### الف - منابع فارسی

- ابراهیمی ، ع . ( ۱۳۷۳ ) . " برنامه ریزی وقت ، چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم " ، تهران ، نشر فاران .
- احمدی ، عباداله ( ۱۳۷۴ ) . " منابع استرس مدیران آموزشی و مقایسه آن در بین زنان و مردان " پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه علامه طباطبایی .
- اسلامی ، سعید ( ۱۳۷۳ ) . " مدیریت کاربردی وقت " ، تبریز ، انتشارات فرهنگی .
- اشاک لمی ، تیتوس ( ۱۹۸۸ ) . " توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان " ترجمه وحید خادم ، تازه های مدیریت ، دوره چهارم شماره ۱۷ .
- الوانی ، مهدی ( ۱۳۶۹ ) . " فشارهای عصبی در سازمان و راه حل های مقابله با آن " . نشریه مدیریت دولتی ، دوره جدید ، شماره سوم .
- الوانی ، مهدی ( ۱۳۷۰ ) . " مدیریت عمومی " . تهران ، نشر نی .
- الیاسی ، تقی ( ۱۳۷۶ ) . " فشار های عصبی و روانی " مدیریت در آموزش و پرورش ، شماره مسلسل ۱۶ .
- ایران نژاد ، مهدی . ساسان گهر ، پرویز ( ۱۳۸۵ ) . " سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل " . تهران ، انتشارات موسسه عالی بانکداری ایران .
- بست ، جان ( ۱۳۷۵ ) . " روش تحقیق در علوم تربیتی " . ترجمه حسن پاشا شریفی ، نرگس طالقانی ، تهران ، انتشارات رشد .
- تریسی برایان ( ۱۳۸۶ ) " قورباغه را قورت بده " . ترجمه آتوسا ابارشی . تهران ، انتشارات آذرخش .
- تریسی ، برایان ( ۱۳۸۷ ) " مدیریت زمان و رموز استفاده بهتر از وقت در زندگی و کار برای همه " . ترجمه اشرف رحمانی ، کورش طارمی . تهران ، انتشارات راشین .
- جواهری زاده ، ناصر . ابوالفتحی ، جمشید ( ۱۳۸۸ ) . " مدیریت زمان ، مفاهیم ، اصول و کاربردها " . تهران ، شرکت چاپ و نشر بازرگانی ، چاپ اول

- جی ، راس ( ۱۳۸۵ ) . "مدیریت زمان ، رمز موفقیت " . ترجمه بهروز مینو بخش . تهران ، انتشارات ترمه .
- جی ، راس ( ۱۳۸۶ ) . "مدیریت زمان ، اصول ، مفاهیم و تکنیک ها" . ترجمه مسعود احمدی . تهران ، انتشارات کوهسار .
- حسن زاده ، رمضان ( ۱۳۸۷ ) . " روشهای تحقیق در علوم رفتاری " . تهران انتشارات ساوالان .
- حسنی ، رفیق (۱۳۸۴) . "بررسی میزان استرس شغلی در واحدهای کم حادثه و پر حادثه شرکت هواپیمایی هما از نظر کارکنان آن شرکت" . پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی .
- خاکی ، غلامرضا ( ۱۳۸۷ ) . " مدیریت زمان ، فنون شناسایی آفات زمان و راهکارهای مقابله با آن " . تهران ، انتشارات بازتاب .
- دلاور ، علی ( ۱۳۸۲ ) . " مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی " . تهران ، انتشارات رشد .
- رابینز ، استیفن ( ۱۳۷۴ ) . "رفتار سازمانی ، مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها " . ترجمه علی پارسائیان ، محمد اعرابی . تهران ، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- رابینز ، استیفن ( ۱۳۸۴ ) . " مبانی رفتارهای سازمانی " . ترجمه قاسم کبیری . تهران ، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی .
- راتوس ، اسپنسر ( ۱۳۸۲ ) . " روانشناسی عمومی " . ترجمه حمزه گنجی . تهران ، انتشارات موسسه نشر ویرایش .
- راس ، رندال . آلتمایر ، الیزابت ( ۱۳۸۵ ) . "استرس شغلی" . ترجمه غلامرضا خواجه پور . تهران ، انتشارات بازتاب .
- رحمانی ، جعفر . باقی نصر آبادی ، علی ( ۱۳۷۹ ) . " مدیر موفق " . تهران ، انتشارات لوح محفوظ .
- رضایی مقدم ، کورش . بخشی جهرمی ، آرمان ( ۱۳۷۶ ) . " مدیریت زمان و بهره گیری از آن در آموزش کشاورزی " . جهاد ، دوره هفدهم شماره ۱۹۵ .
- رضائیان ، علی ( ۱۳۷۲ ) . " برنامه ریزی ارتباط با خود و دیگران " . دانش مدیریت ، شماره ۲۰ .
- رضانی ، خسرو ( ۱۳۸۰ ) . " روشهای تحقیق در علوم رفتاری و علوم اجتماعی " . یاسوج ، انتشارات فاطمیه .

- روش ، روبرتا ( ۱۳۸۲ ). "مدیریت زمان در محل کار ، منزل و سفر" . ترجمه مژده شیرازی ، امیر حسین فهیمی . تهران ، انتشارات رسا .
- راونتری ، درک (۱۳۸۵) . " چک لیست مدیران " . ترجمه عباس دهقانی . تهران ، انتشارات پیکان.
- زارعی ، عبدالحسین ( ۱۳۷۹ ) . " بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با اثر بخشی سازمانی در بین مدیران آموزشگاههای فیروزآباد " . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز ، دانشکده علوم تربیتی .
- زالی ، محمد رضا (۱۳۷۵) . "مدیریت زمان" . زمینه ، دوره ششم شماره ۶۰.
- ژاگو ، پل ( ۱۳۷۷ ) . " چگونه بر خود مسلط شویم " . ترجمه ایرج مهربان . تهران .
- ساعتچی ، محمود ( ۱۳۷۰ ) . " مدیران در دام اضطراب و فشار روانی " . مجله مدیریت دولتی ، شماره بیستم .
- سعادت ، اسفندیار (۱۳۸۵) . "مدیریت منابع انسانی" . تهران ، انتشارات سمت ، چاپ دوازدهم.
- سلجوقی ، خسرو ( ۱۳۷۱ ) . " چگونه جلسات را بهتر اداره کنیم " . تدبیر ، شماره سی ام .
- شاه حسینی ، محمد (۱۳۷۵) . " بررسی رابطه بین فشار عصبی و عملکرد مدیران آموزشی در مقاطع راهنمایی و متوسطه استان سمنان " . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه علامه طباطبایی .
- صافی ، احمد ( ۱۳۸۰ ) . " سازمان و مدیریت در آموزش و پرورش " . تهران ، انتشارات ارسباران .
- علاقه بند ، علی ( ۱۳۸۵ ) . " مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی " . تهران ، انتشارات روان ، چاپ هجدهم .
- علاقه بند ، علی ( ۱۳۸۵ ) . " مقدمات مدیریت آموزشی " . تهران ، انتشارات روان ، چاپ سی ام.
- علوی ، امین اله ( ۱۳۷۴ ) . " روانشناسی مدیریت و سازمان " . تهران ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- فخری ، فرزاد ( ۱۳۸۱ ) . " فشار عصبی و تعارض در سازمان و راههای مقابله با آنها " . تهران نشر هوای تازه .
- فراست ، پیتز ( ۱۳۷۱ ) . " کاهش فشارها از راه مدیریت زمان " . صنعت و مطبوعات ، شماره ۵ و ۶ .
- فرجی ارمکی ، اکبر ( ۱۳۸۵ ) . " مدیریت آموزشی " . تهران ، انتشارات سنجش .

- فرنر ، جک ( ۱۳۷۹ ) . " مدیریت موفق زمان " ترجمه ناهید جواهری زاده . تهران ، انتشارات مترجم .
- کرمی مقدم ، فریده ( ۱۳۷۷ ) . " بررسی رابطه مهارت های فردی مدیریت زمان با مهارت سازمانی آن در بین مدیران دبیرستان های دولتی شیراز " . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز .
- کشاورز ، کوروش ( ۱۳۸۰ ) . " بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با استرس شغلی در بین آموزشگاههای شهر فیروز آباد " پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز .
- کلارنس ، راو ( ۱۳۶۸ ) . " مباحث عمده در روانشناسی " ترجمه جواد وهاب زاده . تهران ، انتشارات انقلاب اسلامی .
- کوپر ، کارل آل ( ۱۳۷۳ ) . " فشار روانی و راههای شناسایی و مقابله با آن " ترجمه مهدی قراچه داغی ، ناهید شریعت زاده . تهران ، انتشارات رشد .
- کیم - وو - چونگ ( ۱۳۸۶ ) . " سنگفرش هر خیابان از طلاست " ترجمه محمد سوری . تهران ، انتشارات بهنامی، چاپ بیست و چهارم .
- گریفین ، مورهد ( ۱۳۷۴ ) . " رفتار سازمانی " ترجمه مهدی الوانی ، غلامرضا معمارزاده . تهران ، انتشارات مروارید .
- لاکت ، جان ( ۱۳۷۲ ) . " مدیریت اثر بخش " . ترجمه امین اله علوی . تهران ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- لوتانز ، فرد ( ۱۳۷۲ ) . " رفتار سازمانی " . ترجمه غلامعلی سرمد . تهران ، انتشارات موسسه بانکداری ایران .
- لوئیس، دیوید ( ۱۳۸۶ ) . " مدیریت زمان ، چگونه هر هفته ۱۰ ساعت به وقت خود بیافزایید " . ترجمه کامران روح شهباز . تهران، انتشارات ققنوس .
- محمد زاده ، عباس . آرمن ، مهرورژان ( ۱۳۷۵ ) . " رفتار سازمانی " . تهران ، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی .
- مشتاقی فر ، نورعلی ( ۱۳۷۷ ) . " بررسی علل استرس و راههای کاهش آن از دیدگاه مدیران آموزش متوسطه استان کهگیلویه و بویر احمد " . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز .
- معین ، عبدالرضا ( ۱۳۷۳ ) . " مدیریت زمان گامی موثر در افزایش بهره وری " ساختمان و نصب ، دوره سوم شماره ۳۳ .

- مقیمی ، محمد ( ۱۳۸۶ ) . " سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی " . تهران ، انتشارات ترمه ، چاپ پنجم .
- مکنزی ، آلک ( ۱۳۷۳ ) . " مدیریت بهره وری از زمان " . ترجمه محمد رضا رضاپور . تهران ، انتشارات مترجم .
- مکنزی ، آلک ( ۱۳۷۶ ) . " دامهای زمان " . ترجمه غلامرضا خاکی . تهران ، انتشارات موسوی .
- مهبودی ، محمدحسین ( ۱۳۸۵ ) . " بررسی رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با اثر بخشی سازمانی مورگنسترن، جولی (۱۳۸۸). "مدیریت جامع زمان " . ترجمه مهدی قراچه داغی. تهران ، انتشارات پیک بهار.
- مدیران مدارس متوسطه ناحیه ۲ شهر شیراز " . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز .
- میرکمالی ، محمد ( ۱۳۷۸ ) . " روابط در سنجش سازمان و مدیریت " . تهران انتشارات رامین.
- میقانی ، نرجس ( ۱۳۸۰ ) . " بررسی رابطه میزان فشار روانی ( استرس ) شغلی مدیران و عملکرد آنان در دبیرستان های دخترانه منطقه ۲ آموزش و پرورش شهر تهران " . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه الزهرا .
- نصری، صادق (۱۳۸۴). "بررسی رابطه چندگانه عوامل فشارزای روانی و شغلی ، رضایت شغلی و نحوه گذراندن اوقات فراغت در معلمان تربیت بدنی مدارس دولتی کشور". وزارت آموزش و پرورش، معاونت تربیت بدنی و تندرستی.
- نزهت ، محمدرضا ( ۱۳۷۵ ) . " بررسی میزان و منابع استرس شغلی مدیران آموزشی استان فارس " . پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز .
- هافمن ، کارل . ورنوی ، مارک ( ۱۳۸۱ ) . " روانشناسی عمومی از نظریه تا کاربرد " . ترجمه هادی بحیرایی ، مهرداد پزهان . تهران ، انتشارات ارسباران .
- های نس ، ماریون ( ۱۳۷۶ ) . " چگونه از وقت خود بهتر استفاده کنیم " . روزنامه ایران .
- همتیان ، فریدون ( ۱۳۸۷ ) . " بررسی رابطه بین مدیریت زمان و میزان مهارتهای مدیریتی مدیران مدارس مقاطع مختلف یاسوج " . پایان نامه کارشناسی ارشد . دانشگاه اصفهان



## ب) منابع انگلیسی

- Allen.S & Hiebert.B.(1991)."**stress and coping in a do lescents**" , Canadian journal of counselings 25 (1) / 19-32
- Anne Lemerle. K.(2005)."**evaluating the impact of the school environment on teacher s,health and job commitment** ":is the health promoting school a healthier work place? At school of public health Queensland university of technology Brisbane ,Australia .
- Barber .t.(2009),"**how to deal with a stressful work situation**"journal of the Aspr , vol . 16 no . 2,p.24. Available at <http://www.azmoon.com>
- Blair .M.G.(2008) ," **personal time management for busy managers** " .p.4 . Available at :[://www.see.ed.ac.uk](http://www.see.ed.ac.uk)
- Bradley.k.(2008),"**Is your stress Going up as the Economy is Going down**". Available at > <http://www.dsf.com.pdf>.
- Car lisle. (2003) ," **workplace stress**", available at:  
[www.carlisle.unn.a.uk/chp/psychology/year/workps/workstressa.html](http://www.carlisle.unn.a.uk/chp/psychology/year/workps/workstressa.html).
- CISM.(2008),"**critical incident stress management**" per-incident-awareness for Line officers, supervisors,or dicision marker, p.4.
- cafman .E.(2002),"**making the grade**" campus life ,may 2002 , vol.59, issue8,p.36-42.
- covey.s , Merrill.k.(2001),"**first things first** " business summ aries wisdom in a nutshell , p.3. Available at > <http://www.bizsum.com>
- Davidson-katz.k.(1991),"**gender roles and health in C.R.snyder and R.D.Donelson(eds) Hand book of social and clinical psychology** ": the health perspectives , Ny pergamon press , p.48.

- Dimartino,V.(2003),"**Relationship between work stress and work place violence in the health sector**".
- Haasis.D.(2008),"**stress management** "growth and opportunities for professionals . Available at [www.gonetworkstl.com](http://www.gonetworkstl.com).
- Lindstrom .M.(2005)," **psychosocial work conditions , unemployment and self-reported psychological health : A population-based study** " occupational medicine . October .london. vol.55,no,7,p.568-571.
- Misra .R,mckean .M.(2000)," **Relation between academic stress and their anxiety, time management , and Leisure satisfaction**" in college students . p .41-51.
- Nantawisit.L.(2003)"**the relationship between perceived competence ,perceived leader authority,personality and stress of polices in police stationpat Nonthaburi province**"  
.M.Sc.In Industrial psychology. Bangkok: kasetsart university.p.42-43
- ohlin .B,Rosvall.M.(2007),"**Hypertension**" the journal of applied behavioral science , vol .20.no.2,141-153.
- OSHA.(2008) ,"**Occupational Safety and Health Administration**" call on psychosocial risks at work research themes.  
Available at > <http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/enterprise-survey/entherprise-survey-esenet>.
- palmer.s,cary.c.(2004),"**A moder of work stress** "counselling at work winther .5 p.
- Park.j.(2007),"**work stress and job performance**"statistics Canada-catalogue no.75-001-xie.p.5-16.

-Permpian.T.(2002),"**stress of television company officers**": A case study of L TV television company limited .M.Sc.In Industrial psychology. Bangkok : kasetsar university.p.19-20

- stress management .(2009) ,"**texas guidance for clinicians**".

Available at <http://download.ncadi.samhsa.gov/ken/pdf/SMA-4113/stressmgt.pdf>

- Tuten .L ,Neirder.M.(2004) ,"**performance , satisfaction and turnover in call centers the effects of stress and optimism** ", journal of business research , vol.57.

-Thummapan,P&Sanprasit,Y. ( 2006),"**the influence of job stress and coping strategies on the work efficiency**" of call center employees at Telecommunication company.p.103-112

-ugoji , E.I.(2003),"**management administrative stress in Educational institutions** ": ( a study of selected Nigerian universities ) . journal of Niger delta research ( joN DR) ,vol .5,NO.1.,pp.90-99.

-Utama.P. (2009), "**Time and stress management at the workplace**".

Available at [www.pkrs-info.com](http://www.pkrs-info.com)

-Whetten . D & Cameron . K . (2005) , "**Developing Management Skills**" p 18.

- Willams.c.(2003), "**sources of work place stress**",perspective on labour in come.vol4.no.6.p.5-12.

## Abstract

The recent research is done in order to examine the relationship between organizational management of time management and job stress of managers in highschool and secondary schools of doroud during 1387-88.

for this reason in order to examine the variables of organizational skills of time managements , six factors are considered : goal setting , prioritizing of goals and activities , procedure planning , delegation of authority, communication management and meeting management . the research method ,applied in this paper ,has been a description of connection statistical community includes 98 managers from all the highshools and secondary school in doroud , that sampling was done statistically . the tool of gathering information in this study , questionnaire of organization skills of time management Karami Moghadam with 39 questions and questionnaire of job stress Keshavarz with 24 questions ,which two tools has been designed on the basis of measure of likert 5°. currency in this questionnaire is determined by currency of content ,and permanence of questionnaire was computed by assessment of kronbakh alpha coefficient by spss software that Keronbakh alpha coefficient for questionnaire of organizational skills of time Management equaled 88 percent and questionnaire of job stress equaled 86 percent. In order to analyse data , in addition to using the indexes of descriptive statistics ,deductive statistics are used like person correlation, independent T test , Kruskal Wallis test , one way A NOVA variance and regression analysis . overall , the findings of research show that:

- there is a meaningful relationship between organizational skills of time management and job stress .
- there is a negative , and meaningful relationship between hexadic factors of organizational skills of time management and job stress.
- there is no relationship between variables of management background, years of service and field and education levels and organizational skills of time management.
- there is meaningful differences between organizational skills of time management in studied manager in terms of variable of education level and gender .
- there is meaningful differences between manager's job stress in terms of education level.
- there is no meaningful differences between manager's job stress and gender.

Finally the obtained results was discussed and some suggestions were given for future researches.

**Keywords** :organizational skills ,time management, job stress –managers Secondary level and high school level.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.