

توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان

نوشته: تیتوس اوساگلمی (۱)

برگردان: وحید خادم

چکیده:

چگونگی استفاده مدیران از زمان، تفاوت و تمایز مهم میان آنان است. این تفاوت می‌تواند مشخصه مدیر نافذ و مدیر غیر مؤثر باشد. به علت همین اهمیت است که مقاله حاضر درباره راهبردهای مدیریت زمان، بصورت مقاله‌ای جامع و کامل تدوین گردیده است ولی اساساً بنظر نمی‌رسد که این مقاله مبتنی بر اصول ذهنی باشد. از اینرو، برخی پیشنهاد‌های ارائه شده در آن درباره مدیریت زمان تنها نیمی از حقایق را دربرمی‌گیرند. این مقاله شواهد عملی در دسترس را بازنگری کرده و یافته‌های مربوط به چگونگی برنامه‌ریزی و زمانبندی امور توسط مدیران را فاش می‌سازد و در نهایت چنین نتیجه می‌گیرد که برای درک ما از چگونگی استفاده مدیران از زمان، ارائه چند الگو و مدل ضروری است. همچنین این تحقیق به بررسی این موضوع می‌پردازد که در واقع افراد در عمل چگونه اوقات خود را سپری می‌کنند و به همین منظور چند پیشنهاد عملی در خصوص بهبود مدیریت زمان ارائه می‌دهد.

مدیران و بکارگیری زمان

این سؤال که «مدیران چگونه اوقات خود را سپری می‌کنند؟» سؤال ساده‌ای بنظر می‌رسد. ولی در واقع این سؤالی است که در بسیاری از موضوعهای مرتبط با مدیریت مانند «بهره‌وری» مطرح می‌شود و پاسخ به این سؤال به چند دلیل از اهمیت زیادی برخوردار است. برای مثال، ممکن است پاسخ به این سؤال ماهیت فعالیت مدیریتی را آشکار سازد. درحقیقت بسیاری از پژوهشگران که خصوصیات حرفه مدیریت را بررسی می‌کنند در جستجوی پاسخ به این سؤال هستند که مدیران چگونه اوقات خود را سپری می‌کنند؟

در تحقیقات آگاهی درباره «تخصیص زمان مدیریت» هرچند بصورت محدود در زمینه محتوا، سرفصل مدیریت و یا نقش مدیریت بکار رفته است. یکی دیگر از مزیت‌های طرح این سؤال که مدیران چگونه زمان خود را سپری می‌کنند آنست که از این طریق به‌اهمیتی که مدیران برای جنبه‌های مختلف مدیریت خود قائل هستند پی می‌بریم. زمان، یک منبع محدود اقتصادی است و چگونگی تخصیص آن توسط مدیران از جهت

بهره‌وری آنان و در واقع برای موفقیت سازمان حائز اهمیت است. بنابراین در میان سایر فعالیتهای مدیریتی استفاده مدیران از زمان می‌تواند برای سنجش اهمیت نسبی این فعالیتها بکار گرفته شود. در نهایت بدون پاسخ لازم به این سؤال که آیا اساساً نحوه استفاده افراد از زمان صحیح است یا غلط؟ آگاهی از تخصیص زمان مدیریت، نمی‌تواند در تشخیص عملکرد مفید یا غیرمفید در مدیریت زمان به ما زیاد کمک کند. برای مثال هر مدیری که قصد دارد در مدیریت زمان مفید واقع شود مشتاق است که ابتدا الگوی واقعی تخصیص اوقات و زمان خود را بررسی کند. این موضوع به مدیران کمک می‌کند تا متوجه شوند که آیا فلان فعالیت با مزیت پیش‌بینی شده خود در زمان مشخص و تعیین شده قبلی انجام پذیرفته است یا خیر؟ بطور خلاصه این موضوع موجب می‌شود تا بفهمیم که آیا زمان انجام فلان فعالیت مشخص با اولویت تعیین شده برای آن فعالیت سازگاری داشته است یا خیر؟

این مقاله، برخی از مطالعات برگزیده شده درباره چگونگی استفاده مدیران از زمان را ارائه و بررسی خواهد کرد، روش‌شناسی و یافته‌ها را بازنگری خواهد کرد و سپس مضامین این یافته‌ها را درباره چگونگی استفاده مدیران از زمان آشکار می‌سازد.

برگزیده مطالعات درباره چگونگی تخصیص زمان توسط مدیران

تاکنون مطالعات عمومی	این، مطالعات عملی درباره	اطلاعات علمی علوم اجتماعی در
زیادی درباره حرفه مدیریت و رفتارهای مدیریتی صورت گرفته است. همچنین چندین پیشنهاد در خصوص راهبردهای مدیریت زمان وجود دارد. ولی باوجود	چگونگی تخصیص زمان توسط مدیران نسبتاً محدود و محدود بوده است.	آمریکا استفاده کرده است. نشان می‌دهد که در مدت سیزده سال (از ۱۹۹۳-۱۹۸۱ میلادی) تنها شصت و چهار نشریه و مقاله در این باره به چاپ رسیده است.

جدول شماره ۱: بررسیهای انجام شده در زمینه مدیریت زمان طی سالهای مختلف

سال	تعداد بررسیها
۱۹۹۳	۵
۱۹۹۲	۱۲
۱۹۹۱	۵
۱۹۹۰	۱
۱۹۸۹	۵
۱۹۸۸	۷
۱۹۸۷	۳
۱۹۸۶	۶
۱۹۸۵	۱
۱۹۸۴	۴
۱۹۸۳	۶
۱۹۸۲	۴
۱۹۸۱	۵
جمع	۶۴

بررسی اجمالی فهرست این مؤسسه نشان می‌دهد که اکثر موضوعهای تحقیقاتی و مقاله‌های ارائه شده به مطالعه عملی درباره چگونگی تخصیص زمان مدیریت نپرداخته‌اند. اگرچه بطور کلی در این زمینه مطالعات بسیاری انجام شده است ولی این مطالعات هیچگونه اطلاعات مقایسه‌ای درباره تخصیص زمان مدیریت نظیر زمان تخصیص داده شده به فعالتهای مدیران، زمان بکاررفته در موقعیتهای مختلف، زمان صرف شده فردی یا گروهی و غیره، در اختیار ما قرار نمی‌دهند. جزییات بررسیهای منتخب درباره چگونگی تخصیص زمان مدیران در جدول شماره دو آمده است.

جدول شماره ۲: نمونه مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت زمان

نام نویسنده	تاریخ بررسی	نمونه‌های انتخاب شده
کاپمن	۱۹۶۳	۵۸ مدیر عامل در انگلیس
لونیجیک	۱۹۶۳	۲۵ مدیر اجرایی ارشد در هلند
بریور و تام لینسون	۱۹۶۳-۴	۶ مدیر میانی ۶ کارخانه انگلیسی
هنریچ	۱۹۶۴	۲۳۲ مدیر میانی در یک کمپانی آمریکایی
هورن و لیپتون	۱۹۶۵	۶۶ مدیر میانی در ده کارخانه انگلیسی
تامسون	۱۹۶۶	۳۰ مدیر میانی در هفت کارخانه انگلیسی
پرکینس	۱۹۶۷	۲۴ رئیس کالج در ۲۴ کالج آمریکایی
میتزبرگ	۱۹۷۳	۵ مدیر ارشد اجرایی در ۵ کارخانه آمریکایی
کوهن و مارچ	۱۹۷۴	۴۲ رئیس کالج در ۴۲ کالج آمریکایی
پیتتر	۱۹۷۸	سه سرپرست
کاپلن	۱۹۷۹	۶ مدیر ارشد اجرایی
کرک و آلدریچ	۱۹۷۹	۴ مدیر ارشد اجرایی در ۴ کارخانه آمریکایی
دوگن	۱۹۸۰	۸ سرپرست
ویلیز	۱۹۸۰	۳ مدیر مدرسه
سندر و کلوک	۱۹۸۰	۲ مدیر ارشد اجرایی
کمیتز و ویلوور	۱۹۸۱	۵ مدیر مدرسه
اسپرول	۱۹۸۱	۵ مدیر ارشد اجرایی
مارتین و ویلوور	۱۹۸۱	۵ مدیر مدرسه
بُسون و دیگران	۱۹۸۱	۱۰ رئیس پلیس
موریس و دیگران	۱۹۸۱	۱۰ مدیر مدرسه
لارسون و دیگران	۱۹۸۱	۶ سرپرست
آساگلی	۱۹۸۸	۲۶ رئیس واحد در ۱۸ دانشگاه نیجریه
آساگلی	۱۹۸۸	۱۲ رئیس واحد در ۹ دانشگاه انگلیسی
استوارت	۱۹۸۸	۱۶۰ رئیس و مدیر میانی در انگلیس
مارتینکو و گاردنر	۱۹۹۰	۴۱ مدیر در ۴۱ مدرسه

بررسی فعالیتهای کاری که در
جدول شماره دو ذکر نشده است یا
درصد زمانی را که مدیران صرف
فعالیتهای مدیریتی کرده‌اند در آن
گزارش نشده است و یا امکان
تبدیل طبقه‌بندی مورد استفاده
به مشخصات قابل مقایسه وجود
نداشته است. جدول شماره دو
صرفاً قابلیت دسترسی به
مشخصات عملی مربوطه را که
طی سالهای ۱۹۶۳ تا ۱۹۹۰
میلاادی بدست آمده، نشان می‌دهد.
این جزییات هم چنین نشان
می‌دهند که اغلب مطالعات در
انگلیس و آمریکا صورت پذیرفته‌اند.
این مطالعات، تعداد وسیعی از
مدیران سطوح مختلف سازمانی
را دربرمی‌گیرند و همچنین شامل
مدیران با فرهنگهای متفاوت و
مدیران بخش خصوصی و دولتی
می‌باشند.

جدول شماره ۳: بررسی در زمینه میانگین ساعت کارمدیران در هفته

نویسنده	سال	میانگین
کاپمن	۱۹۶۳	۴۴
بریور و تام‌لینسون	۱۹۶۳	۶۰
هورن و لیتون	۱۹۶۵	۴۴
مینتزبرگ	۱۹۷۳	۴۰
کوهن و مارچ	۱۹۷۴	۵۵
کرک و آلدريج	۱۹۷۹	۴۴
اساگلمی	۱۹۸۸	۴۳
استوارت	۱۹۸۸	۴۲

چکیده‌ای از نتایج این مطالعات
در جداول سوم تا پنجم آمده است.
جدول شماره سه توزیع میانگین
ساعت‌های فعالیت مدیران را در
هفته نشان می‌دهد.
جدول شماره چهار و پنج
شامل نتایج بدست آمده از
بررسی فعالیت کاری است که
مجموع ساعت‌های کاری مدیران
را گروه‌های مختلف کارکنان
در سطوح مختلف مدیریت مورد
مطالعه قرار داده‌اند.
جدول شماره چهار شامل
اطلاعاتی درباره اوقاتی است که
مدیران صرف فعالیتهای کاری
کرده‌اند درحالیکه جدول شماره
پنج دربرگیرنده اطلاعاتی درباره
درصد مجموع ساعت‌های کاری که
مدیران در موقعیتهای
مختلف کاری صرف کرده‌اند،
دربرمی‌گیرد.

جدول شماره ۴: چگونگی صرف وقت مدیران در فعالیتهای مختلف براساس بررسیهای انجام شده

نویسنده	پشت میزکار	ملاقات	مکالمه تلفنی
کاپمن و دیگران (۱۹۶۳)	۴۰	۴۱	۵
بریور و تام لیسون (۱۹۶۳-۴)	۳۰	۵۱	۶
هنریچ (۱۹۶۴)	۲۶	۵۰	۶
هورن و لیتون (۱۹۶۵)	۲۴	۵۴	۹
تامسون (۱۹۶۶)	۲۵	۴۸	X
میتزبرگ (۱۹۷۳)	۲۲	۶۹	۶
پیتتر (۱۹۷۸)	۱۵	۵۵	۸
کاپلن (۱۹۷۹)	۲۳	۶۳	۹
کرک و آلدریچ (۱۹۷۹)	۲۶	۶۲	۸
دوگنن (۱۹۸۰)	۲۰	۴۹	۱۱
ویلز (۱۹۸۰)	۲۳	۶۱	۷
سندر و کلوک (۱۹۸۰)	۲۳	۵۸	۶
کمتز و ویلور (۱۹۸۱)	۱۹	۴۹	۸
اسپرول (۱۹۸۱)	X	۶۷	۱۱
مارتین و ویلور (۱۹۸۱)	۱۶	۵۴	۶
باسوم و دیگران (۱۹۸۱)	۲۴	۵۰	۸
موريس و دیگران (۱۹۸۱)	۷	۷۳	۷
اساگلمی (۱۹۸۸)	۴۴	۴۹	۱
اساگلمی (۱۹۸۸)	۴۳	۳۲	۱
استوارت (۱۹۸۸)	۳۶	۴۴	۶
مارتینکو و گاردنر (۱۹۹۰)	۲۱	۴۳	۶

جدول شماره ۵: چگونگی صرف وقت مدیران در محلهای مختلف براساس بررسیهای انجام شده

نویسنده	دفترکار	واحدهای دیگر	خانه	سایر سازمانها
لوتجیک (۱۹۶۳)	۸۵	X	X	X
هورن و لیتون (۱۹۶۵)	۵۲	۳۳	۴	۱۱
میتزبرگ (۱۹۷۳)	۵۲	۱۷	X	X
کوهن و مارچ (۱۹۷۴)	۳۵	۱۲	۱۶	۳۶
کرک و آلدریچ (۱۹۷۹)	۵۷	۲۸	X	X
اساگلمی (۱۹۸۸)	۵۰	۳۰	۱۰	۱۱
اساگلمی (۱۹۸۸)	۴۵	۳۶	۱۱	۸
استوارت (۱۹۸۸)	۵۱	۲۴	۲	۹

X گزارش نشده است

مورد استفاده قرار نگرفته‌اند. دلیل آن اینست که ما معتقدیم صحت اینگونه مطالعات به اندازه مطالعات مبتنی بر روشهای مستقیم نظیر روشهای مشاهده و یا ثبت خاطرات نیستند. به همین دلیل در این مقاله تنها بررسیهای عملی مورد بازنگری قرار گرفتند.	تحقیقات خود را که تنها شامل مطالعات مبتنی بر فعالیت کاری مدیران است تشریح کنیم. اطلاعاتی که با استفاده از روشهای غیرمستقیم جمع‌آوری اطلاعات نظیر پرسشنامه و یا مصاحبه، گردآوری شده‌اند در تحقیقات و بازنگری این بررسیها	قبل از بحث و بررسی نتایج این مطالعات، روشهای اولیه‌ای که در مطالعه چگونگی تخصیص زمان مدیران مورد استفاده قرار گرفته‌اند، بررسی خواهد شد و سپس مزیتها و نواقص هریک از این روشها ذکر خواهد شد. این بدان منظور است که روش اساسی
--	---	--

روشهای کشف چگونگی تخصیص زمان توسط مدیران

شده در یک فعالیت مشخص را بیش از حد واقعی محاسبه می‌کنند و گروهی دیگر از مدیران زمان صرف شده در فعالیتهای مختلف را کمتر از حد واقعی تخمین می‌زنند. علاوه براین، هنگامیکه محاسبه مدیران را در خصوص فعالیتهای مشابه بایکدیگر مقایسه می‌کنیم، ناهماهنگیهای بسیاری در آن مشاهده می‌نماییم. یکی از اشکالات مربوط به محاسبه مدیران، بی‌اعتباری حافظه است. در این موارد بنظر می‌رسد که گواه و شواهد مبتنی بر حدس و گمان هستند. این بدان دلیل است که محفوظات ذهن به‌مرور زمان پاک و فراموش	«فعالیت کار» بهتر است و در آن می‌توان با مدیران بیشتری نیز تماس حاصل کرد. در این روش، اصولاً توزیع جغرافیایی مدیران مسئله‌ای نیست، روشهای غیرمستقیم در مقایسه با روشهای مستقیم ارزانتر نیز هستند. اشکال اولیه‌ای که به یافته‌های حاصل از روش غیرمستقیم می‌گیرند در خصوص اعتبار و قابلیت اعتماد این یافته‌ها است. محاسبه و تخمین مدیران معمولاً نادرست است، تحقیقات نشان داده است که برخی مدیران نمی‌دانند زمان و اوقات خود را چگونه سپری می‌کنند. برخی از مدیران زمان صرف	برای مطالعه چگونگی استفاده مدیران از زمان و اوقات خویش، هر دو روش مستقیم و غیرمستقیم بکار می‌رود. روشهای غیرمستقیم برای مدت طولانی، روشهای محبوبتری بوده‌اند. اساساً در این روشها فقط از مدیران خواسته می‌شود زمان صرف شده برای فعالیتهای مختلف خود را محاسبه کنند. این فرآیند از طریق پرسشنامه و یا از طریق مصاحبه با مدیر موردنظر انجام می‌گیرد. سرعت پاسخگویی به تحلیلهای ساده از مزیتهای این نوع روشها هستند. معمولاً استفاده از پرسشنامه در مقایسه با روش
---	---	--

می‌شوند و تراوشات ذهنی ممکن است با حقیقت تفاوت داشته باشد، درحالی‌که اینگونه تصور می‌شود که شخص مدیر از همان ابتدا حقایق را می‌دانسته است. بویژه هنگامیکه با اعداد و ارقام سروکار داشته باشیم، احتمال فراموشی بیشتر می‌شود. علاوه بر این، مدیران از اعداد و ارقامی که آرایه کرده‌اند جانبداری می‌کنند و ناخودآگاه درصدد توجیه محاسبات خود برمی‌آیند. به همین دلیل، اطلاعات حاصل از مطالعات «فعالیت کاری» معمولاً بیش از اطلاعات حاصل از روش‌های تحقیق غیرمستقیم مورد توجه قرار می‌گیرند. بطور کلی دونوع روش مستقیم گردآوری اطلاعات وجود دارد که شامل یادداشت خاطرات و مشاهدات سازمان یافته است. در روش شناسی خاطرات، محقق یک سررسید ساده را طراحی و شخص مدیر با یادداشت فعالیت‌های روزانه خود آنرا تکمیل می‌کند. این فرآیند بطور معمول مدت یک تا دو هفته بطول می‌انجامد اگر چه ممکن است تکمیل چنین

سررسیدی به زمان بیشتری نیاز داشته باشد. پس از تکمیل سررسید، محقق زمان صرف شده برای فعالیت‌های مختلف، محل انجام دادن این فعالیتها و افراد سهیم در این فعالیتها و نظیر اینها را تجزیه و تحلیل می‌کند. در روش شناسی مشاهداتی، بجای اینکه شخص مدیر یادداشت خاطرات را تکمیل کند، فرد محقق عملاً همراه مدیر آخرین فعالیت کاری وی را مشاهده و زمان صرف شده برای آن فعالیت مشخص را یادداشت می‌کند. در این روش اعتقاد براینست که منابع احتمالی خطا و اشتباه در روش یادداشت خاطرات به حداقل می‌رسد و اطلاعات بدست آمده با معیارهای استاندارد مطابقت خواهد داشت. بطور کلی میزان اعتبار و قابلیت اعتماد دو مزیت روش «فعالیت کاری» محسوب می‌شود. ولی روشهای «فعالیت کاری» هزینه‌بر و مستلزم تلاش زیاد است. طراحی و تهیه سررسید و زمانی که محققان برای مشاهده

صرف می‌کنند معمولاً بسیارگران تمام می‌شود. علاوه بر این، تعداد نمونه‌های بدست آمده از مطالعات فعالیت کاری عموماً در مقایسه با نمونه‌های حاصل از روشهای مصاحبه و نظری بسیار کمتر هستند. این بدان دلیل است که مدیران به سختی با پروژه‌های تحقیقاتی که در آن از روش فعالیت کاری استفاده شده است همکاری می‌کنند. به همین دلیل مطالعات فعالیت کاری که در داخل یک سازمان متمرکز هستند معمولاً نمی‌توانند غیرمتمرکز و چند سازمانی نیز باشند. معمولاً در این روش تنها چند سازمان و مدیر بطور محدود، تحت بررسی قرار می‌گیرند. یکی دیگر از انتقادهایی که به نمونه عملی وارد است آنست که این روش قادر نیست مفهوم استراتژیک عملکرد مدیران را به تصویر بکشد. صرفنظر از این محدودیتها، یافته‌های حاصل از مطالعات «فعالیت کاری» معمولاً از اعتبار بیشتری برخوردار هستند زیرا واقعیتها را منعکس می‌کنند و در آن از تحریف

واقعیتها پرهیز می‌شود. برای مثال، در مطالعه چگونگی تخصیص زمان مدیریت، بسیار مطلوبست که از پنج مدیر ارشد بعنوان نمونه استفاده شود. در این مقاله برای بازنگری این مطلب که مدیران چگونه اوقات خود را سپری می‌کنند تنها به مطالعاتی رجوع می‌شود که

بیشتر از روشهای مستقیم استفاده کرده‌اند. این مطالعات همان تحقیقاتی هستند که از دوروش یادداشت خاطرات و مشاهدات سازمان یافته بهره گرفته‌اند. لازم به یادآوری است که اگرچه در این مقاله ماتنهابه روشهای تحقیقاتی اصلی مستقیم و غیرمستقیم اشاره کرده‌ایم، ولی انواع دیگری از این

دوروش نیز وجود دارد که ما در ادامه این مقاله از آنها استفاده خواهیم کرد. بعنوان مثال، ممکن است بجای ثبت کامل خاطرات نمونه فعالیت مورد استفاده قرار گیرد. مشاهده نیز ممکن است سازمان یافته و یا غیرسازمان یافته باشد.

زمانی که مدیران برای کار سپری می‌کنند

نتایج چند مطالعه که در گذشته انجام شده است ظاهراً نشان می‌دهد که مدیران نوعاً ساعات طولانی را صرف کار و فعالیت می‌کنند. بعنوان مثال، کارلسون (۲) در بررسی فعالیت مدیران عامل در سوئد به این نتیجه رسید که مدیران ارشد بطور میانگین روزانه ۱۰ ساعت مشغول کار حرفه‌ای خود هستند، درحقیقت کمترین زمان ۸/۵ ساعت و بیشترین زمان ۱۱/۵ ساعت است. کوپمنت (۳) نیز در پی بررسی فعالیت کاری ۲۵ مدیر ارشد هلند به این نتیجه دست

یافت که مدیران برای انجام مسئولانه وظایف خود حداقل هر هفته به شصت تا هفتاد ساعت وقت نیاز دارند درحالیکه معمولاً مدیران زمان بیشتری صرف این امور می‌کنند. کوهن و مارچ (۴) نیز در پی تجزیه و تحلیل ساعات کاری ۴۲ رئیس دانشکده در آمریکا به این نتیجه دست یافتند که مدیران با احتساب اضافه کاری در تعطیلات آخر هفته، بطور میانگین در هفته شصت ساعت کار می‌کنند که البته بدون شک، شصت ساعت کار در هفته بسیار طولانی است. بهر حال چنین بنظر می‌رسد که

این پژوهشگران با استفاده از روش تخمین و محاسبه به این نتایج دست یافته‌اند و در مطالعات خود از روش «فعالیت کاری» استفاده نکرده‌اند و بهمین دلیل است که باور دارند ساعت کاری مدیران در طول هفته بسیار زیاد است. بعنوان مثال، منسفیلد در بررسی فعالیت ۱۰۵۸ مدیر در کشور انگلیس گزارش داده است که برخی مدیران در محاسبات خود اعلام کرده‌اند در هفته بیش از هفتاد ساعت کار می‌کنند. درحقیقت بیش از چهل درصد از ۱۰۵۸ مدیر معتقدند در هفته بیش

ارقامی ده قبلا به آنها اشاره شد در واقع میزان اعتبار نتایج حاصل از مطالعات با روش فعالیت کاری را در مقایسه با روشهای غیر مستقیم نشان می دهد. جزییات این مطالعات درباره چگونگی استفاده مدیران از زمان در جدول شماره دو ارائه شده است. بهرحال، اطلاعات ارائه شده در جدول شماره ۳ تنها به ساعت کار مفید مدیرانی مربوط است که تعطیلات آخر هفته را کار نمی کنند. بعنوان مثال در جدول شماره ۳، ساعت صرف نهار نیز محاسبه و در نظر گرفته نشده است. در محاسبه ساعاتی واقعی کار مدیران با این مشکل روبرو هستیم که اعداد و ارقام ارائه شده

خود اشکار نمی کنند تفسیر و محاسبه میانگین ساعت کاری مدیران باید با دقت بیشتری صورت بگیرد. ولی باید بدانیم که اساساً ساعاتی کاری مدیران در هر هفته متفاوت است. حتی در مورد یک مدیر نیز ممکن است ساعت کاری در این هفته با هفته آینده تفاوت داشته باشد. بعنوان مثال، برخی مطالعات با استفاده از روش یادداشت خاطرات نشان می دهند که گروهی از مدیران در یک روز حدود یازده ساعت کار کرده اند ولی همان فرد در روزهای بعد کمتر از هفت ساعت کار کرده است. معمولاً برای اختلاف مجموع ساعاتی کاری مدیران دلایل توجیهی وجود دارد که جایگاه

به این معنا که مدیران شاغل در سازمانهای بزرگ در مقایسه با مدیران شاغل در سازمانهای کوچکتر نسبتاً زمان بیشتری را به کار اختصاص می دهند. این بدان دلیل است که اعضای کمیته ها و کانالهای ارتباطی معمولاً در سازمانهای بزرگ، گسترده تر هستند. از سوی دیگر، ممکن است مدیران شاغل در سازمانهای کوچک در مقایسه با دیگران مسئولیت اجرای فعالیتهای وسیعتری را به عهده داشته باشند. اختلاف نوع شغل نیز یکی دیگر از دلایل تفاوت در ساعاتی کاری مدیران است. چنین استدلال می شود که مجریانی مانند مدیران فروش که زیاد سفر می کنند و یا

افرادی که برای انجام وظایف خود مجبور هستند خارج از سازمان رفت و آمد کنند معمولاً در مجموع روزانه ساعت بیشتری را صرف کار و شغل خود می‌کنند. ما معتقدیم انگیزه فردی و عادت به کار مدیران که چگونه زمان خود را به انجام وظایف محول شده تخصیص می‌دهند یکی از مهمترین دلایل اختلاف و طول مدت ساعت کاری آنان است. به اعتقاد ما، فنون مؤثر مدیریت زمان می‌تواند دلایل اختلاف ساعت‌های کاری مدیران مختلف را در روز توجیه کند.

بعنوان مثال، برخی استادان دانشگاه به دلایل متعدد شخصاً مشتاق هستند در حوزه تحقیقات خود برتر از دیگران باشند و از اینرو ساعت‌های بیشتری را صرف کار می‌کنند. همچنین مدیران مالک اغلب برای کار در ساعت‌های طولانی انگیزه بیشتری دارند و اینگونه خود را متقاعد می‌کنند که در واقع برای خودشان کار می‌کنند و منفعت آن برای خود آنان است. بهر حال این احتمال وجود دارد که ساعت طولانی کار

به دلیل ناآگاهی وی از فنون حرفه مدیریت و به ویژه ناتوانی در برنامه‌ریزی و زمانبندی امور باشد. سطح فعالیت مدیران نشان می‌دهد که آنان افرادی پرمشغله و سختکوش هستند. از اینرو سئوالی که باید به آن پاسخ داده شود، اینست که چرا مدیران ساعت‌های طولانی را به کار اختصاص می‌دهند؟ همانگونه که از بحث‌های قبلی مشخص شده است احتمالاً می‌توان پاسخ‌های زیادی برای این سئوال ارائه داد. برخی از افراد ممکن است پاسخ این سئوال را بدیهی و آشکار بدانند که در اینصورت خواهند گفت! مدیران به دلیل حجم کار و گستردگی حوزه فعالیت و مسئولیت، زمان طولانی را به کار اختصاص می‌دهند. ولی به عقیده ما، در پاسخ به این سئوال باید به این نکته توجه شود که مدیران چگونه برای زمان خود برنامه‌ریزی می‌کنند. به عقیده ما، مدیران با تلاش بیشتر در زمینه مدیریت زمان، قادر خواهند بود با تخصیص ساعت کمتر نوعاً به نتیجه بهتری دست یابند.

یقیناً زمانی که برای فراگیری فنون مدیریت زمان، صرف می‌شود، تلاش بیهوده‌ای نخواهد بود.

مضامین یافته‌های حاصل از تحقیقات بر ضرورت تلاش مدیران برای فراگیری فنونی که بدون کاهش کیفیت عملکرد، آنان را از بسیاری فعالیت‌های سخت رهایی می‌دهد تأکید می‌کند. بعنوان مثال، فنون مفید نظارتی و فعالیت گروهی موجب می‌شود، شخص مدیر بهتر و مفیدتر از زمان استفاده کند. این یافته‌ها همچنین تصریح می‌کند که آموزش مناسب و بهسازی، کارکنانی که قادر باشند بر عملیات سازمانی خود نظارت مفیدی داشته باشند امری ضروری است و موجب می‌شود که مدیران تقریباً از توجه و تمرکز بر وظایف استراتژیک سازمان رهایی یابند. بدین ترتیب علاوه بر اینکه بهره‌وری مدیران در استفاده از اوقات خویش افزایش می‌یابد، سازمانها نیز در ارتباط با اهداف خود مفیدتر و مؤثرتر خواهند بود.

ادامه دارد