

# تأثیر مدیریت زمان بر عملکرد روابط عمومی ها



ترجمه و تألیف :

حسن خسروی

مدرس علوم ارتباطات و مدیریت  
مشاور علمی آموزش انجمن روابط

عمومی ایران

فوق لیسانس مدیریت

۱۶ سال سابقه اجرایی و مدیریتی  
چاپ بیش از ۵۰ مقاله در جراید و

مطبوعات و مجلات علمی و

تخصصی

مقدمه :

هر واحد روابط عمومی نیاز به یکسری وسایل، اختیارات، تمهیدات، بودجه، نیروی انسانی، فضای کاری و... دارد که هر کدام در جای خود تأثیر و نقش خاصی را ایفاء می نمایند و چنانچه این عوامل همسو و هماهنگ باشند میتوان انتظار یک روابط عمومی فعال، پویا و موفق را در عرصه ی ارائه ی خدمات و انجام وظایف و مأموریت های محوله داشت.

به دیگر سخن، توفیق و یاشکست هر روابط عمومی مرهون استفاده درست و یا نادرست از عوامل مذکور و برخی نکات ظریف دیگر است که می بایست به دقت مورد توجه قرار گیرند.

اما در این میان تأثیر «عامل زمان و وقت» شاید کمتر مورد عنایت قرار گرفته؛ بدین معنا که چنانچه ما وسایل، اختیارات، نیروی انسانی، بودجه و... در حد لازم داشته باشیم، ولی نتوانیم از زمان در اختیار به نحو مطلوب استفاده کنیم، در می یابیم که در کار و فعالیت خویش موفقیت لازم را نخواهیم داشت و چه بسا مورد انتقاد، سرزنش و تنبیه نیز قرار بگیریم.

بنابراین هر روابط عمومی باید با مدیریت زمان تلاش نماید تا حداکثر بهره وری را در کار خود داشته باشد؛ اما این مدیریت زمان چیست؟ چگونه میشود افسار زمان را در اختیار گرفت و مطابق انتظارات و خواسته های خود آنرا جهت داد؟ آیا اصلاً ما زمان را درک کرده ایم و اهمیت و جایگاه آنرا می دانیم؟ چند درصد از وقت کاری و روزانه ی ما اختصاص به برنامه ریزی، هماهنگی، تصمیم گیری، سازماندهی، شرکت در جلسات و... دارد؟

فرض کنید که قرار است در مورد افتتاح یک پروژه ی بزرگ اطلاع رسانی شود، یا اینکه مقرر شده تا یک هیأت بلند پایه ی اقتصادی میهمان یک وزارتخانه باشند، یا هواپیمای یکی از خطوط هوایی در اثر حادثه سقوط کرده و سرنشینان آن جان باخته اند. یا مثلاً مربوط به آب گرفتگی معابر شهری در اثر بارندگی شدید، سقوط بهمین در جاده های پررفت و آمد، گروگانگیری در یکی از مدارس، اختلاس در یک بانک و ده ها و صدها مثال دیگر باشد. در تمامی این مثالها مشاهده می شود که مدیریت زمان چه نقش حساس و پراهمیتی را بر عهده دارد. چرا که اگر درست و به موقع توسط روابط عمومی سازمان های مربوطه اطلاع رسانی و رفع نگرانی نشود، چه بسا بر عمق فاجعه، و شدت نارضایتی ها، تألمات روحی و زیانهای مالی افزوده گردد که در نهایت هیچ کدام از اینها به صرفه و صلاح کشور نمی باشد.

بنابراین مدیریت زمان در کنار سایر عوامل می تواند نقش تعیین کننده ای در روند فعالیتهای ما داشته

باشد و لا زم است که مدیران ، کارشناسان و دست اندرکاران روابط عمومی ها پیش از پیش با این مقوله و کارکردهای آن آشنا شوند.

در این نوشتار سعی شده به اختصار پیرامون تأثیر مدیریت زمان بر عملکرد روابط عمومی ها ( بطور کلی ) و ابعاد و ویژگیهای مدیریت زمان پرداخته شود.

برخی از افراد ادعا می کنند که وقت شان به هدر نمی رود و ابراز می دارند که : من خیلی سازماندهی شده کار می کنم ، می دانم کجا می روم ، می دانم چکار می کنم ، وقت در چنگ من است ، بر زمان مسلط هستم و ... اگر شما واقعاً و صادقانه جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید.

چرا؟ چون خیلی از مردم نسبت به روزهای بدون بهره وری ( بی حاصل ) خودبی تفاوت هستند. در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام دهیم ، ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت بندی شده اند و چقدر وقت باید صرف آنها کنیم . مثلاً گاه برای گرفتن یک جواب یا ارسال یک نامه یا درخواست کالا از انبار ، بیش از اهمیت موضوع مورد نظر ، به پیگیری ، تعارفات و حاشیه پردازی مشغول می شویم . همچنین در بسیاری از جلسات مسائل جنبی نظیر سیاست ، تجارت ، خانواده ، اوضاع اجتماعی ، اخبار سازمانی و ... بیشتر از موضوع یادستور جلسه مورد بررسی و تبادل نظر قرار می گیرند.

مقوله ی مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحب نظران رشته های مختلف را به خود مشغول کرده و تاکنون دوره های آموزشی و سمینارهای بسیاری در این ارتباط برگزار شده است . اما ، آیا واقعاً توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا نموده و آنرا در کنترل خود داشته باشیم .

حقیقت آن است که ما باید خودمان را اداره کنیم نه زمان را . چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه می آید و می گذرد و ما بایستی از این مرکب به خوبی استفاده نماییم .

به یک تعبیر ، مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید ، مهارت هایی که ما برای اداره کردن دیگران نیازمندیم ، همان مهارت هایی است که برای اداره کردن خود نیاز داریم ؛ مانند : توانایی و مهارت در برنامه ریزی ، تفویض اختیار ، سازماندهی ، رهبری و کنترل .

شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند خیلی مهم است ، زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد . بد نیست این سؤال را مطرح کنیم که وقت روزانه شما صرف چه کارهایی می شود؟ فرقی نمی کند دارای چه موقعیت شغلی و کاری هستید ، فقط کافی است لحظاتی روزهای گذشته و امروز خود را مرور کنید .

شاید قبل از اینکه به پاسخ شما بپردازیم بهتر است در یک مورد ، تکلیف خود را روشن کنیم ، این موضوع که آیا شما با ارباب رجوع سر و کار دارید یا خیر؟

اگر شما ارباب رجوع ندارید دو حالت دارد:

۱- یا مدیر هستید و اختیارات و کارها را تفویض کرده اید.

۲- یا اینکه ماهیت شغل شما به گونه ای است که با ارباب رجوع سر و کار ندارید. از طرح این سؤالها دو هدف را دنبال می کنیم :

الف ) ذکر این نکته که میان صرف وقت ، برای کسی که ارباب رجوع دارد و کسی که با ارباب رجوع سر و کار ندارد خیلی تفاوت و فاصله است .

به عبارت دیگر افرادی که با ارباب رجوع سر و کار دارند ، وقتشان طوری دیگر صرف می شود که مطلب مهمی است و در تجزیه و تحلیلهای مربوط به مدیریت زمان اغلب دیده شده که مورد غفلت قرار گرفته است .

ب ) ذکر این نکته که شما باید اختیارات و کارهای خود را به دیگران تفویض کنید .

خوب ! برگردیم بر سر سؤال قبلی مان . واقعاً وقت شما در طول روز صرف چه کارهایی می شود؟

شاید پاسخهای شما بر حسب فراوانی و اهمیت این گونه باشد:



۱- دیدن کارتابل نامه‌ها و پیگیری دستورات مافوق

۲- جلسات و تماس‌های تلفنی

۳- بررسی پرونده‌ها و تهیه‌ی پیش‌نویس نامه‌ها یا اخبار و اطلاعات لازم

۴- بازرسی و سرکشی به قسمت‌ها

۵- مأموریت‌های اداری

۶- انجام امور شخصی

۷- ارتباطات غیررسمی و حضور در غذاخوری و امثالهم

۸- پیگیری کارهایی که خارج از وظیفه‌ی اصلی من است.

خوب! آیا از صرف زمان به شکل موجود راضی هستید؟ یا نه، فکر می‌کنید که به صورت بهتری هم می‌توان زمان را سپری نمود؟ به حدی که هم شما خشنود باشید و هم کارها به نحو مطلوبی انجام پذیرند. در این مورد بیشتر فکر نمایید و پیشنهاد بدهید.

### شناسایی عوامل مؤثر در اتلاف وقت

بطور اجمال می‌توان عوامل مؤثر در اتلاف وقت را به قرار زیر برشمرد:

- ۱- عدم تفویض اختیار ۲- تماس‌ها و مکالمات تلفنی زیاد ۳- جلسات بسیار (درون سازمانی و برون سازمانی) ۴- قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار ۵- آشفتگی و بی‌نظمی فردی و عدم تمرکز فکری ۶- نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد ۷- مسافرت‌ها و مأموریت‌های متعدد اداری ۸- امور شخصی و گرفتاری‌های خانوادگی ۹- عدم برنامه‌ریزی مناسب ۱۰- کار امروز را به فردا افکندن ۱۱- چندشغله بودن همانگونه که مشاهده می‌شود موضوع «عدم تفویض اختیار» شاید به عنوان مهمترین عامل اتلاف وقت بویژه برای مدیران محسوب و عنوان گردیده است.

به راستی چرا شما بخشی از اختیارات خود را به دیگران واگذار نمی‌کنید؟ بد نیست در این قسمت مهمترین دلایلی را که برای عدم تفویض اختیار برشمرده شده است را ذکر نماییم:

- ۱- کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند و واگذاری و تفویض اختیار بیشتر به آنها عاقلانه نیست.
- ۲- کارکنان توان انجام دادن برخی کارها را ندارند، فلذا نمی‌توان اختیاری به آنها تفویض کرد.
- ۳- کارکنان نمی‌خواهند به آنها تفویض اختیار شود.
- ۴- فرد مناسبی نیست که کارها و اختیارات به او واگذار شود.
- ۵- قدرت و جسارت لازم در تفویض اختیار وجود ندارد.
- ۶- مدیران ترجیح می‌دهند برای حفظ شأن و شخصیت خود از تفویض اختیار پرهیز نمایند.
- ۷- ممکن است تفویض اختیار نشانگر ضعف مدیر در سازمان تلقی شود.

اگر شما به عنوان خواننده این نوشتار، مدیر هستید ببینید که واقعاً کدام مورد یا موارد از هفت گزینه بالا شامل شما هم می‌شود. بعد کمی تأمل کنید که چرا در چنین وضعیتی به سر می‌برید؟

خوب! جای دارد که به دو موضوع مهم اشاره کنیم که نوعاً خیلی وقت ما را هدر می‌دهند:

### الف) تماس‌های تلفنی خارج از برنامه و ملاقات‌های بدون هماهنگی:

بهتر است طرف خود را طوری مقتصد و هدایت کنید که در کوتاه‌ترین زمان مکالمه یا ملاقات، حرف خود را بزند. شاید این تجویز در وهله‌ی اول سخت باشد، ولی می‌تواند در وقت شما صرفه جویی ایجاد نماید، چون در غیر این صورت برای اینکه محبوب همه باشید ناگزیر هستید که کاملاً در اختیار درد دلها، مشکلات، درخواستها، غیبت‌ها و... این و آن باشید و از انجام کارهای ضروری باز بمانید.

### ب) شلوغ بودن میز کار:

یک چیز دیگری که معمولاً کارکنان را رنج می‌دهد و ممکن است خود آنها خیلی متوجه نباشند که بر روی اتلاف وقت آنان چه تأثیر مهمی دارد، موضوع شلوغ بودن و به هم ریختگی میز کار است. آیا از آن قبیل

افرادی هستید که دوست دارند میز شلوغ و پرباری؟! داشته باشند یا نه سعی می کنید هر پرونده، نامه، و یا هر ارجاعی را به موقع و به نوبت و ترتیب اهمیت کنار دست خود قرار دهید و به آن رسیدگی نمایید؟ این هم نکته ی بسیار بااهمیتی است که علاوه بر وقت، اعصاب و روان شما را هم تحت تأثیر قرار می دهد.

### یک راهنمای کلیدی:

برای آنکه بر زمان در اختیار، احاطه داشته و بتوانیم آنرا مدیریت کنیم باید هدف گذاری مناسبی داشته باشیم. یعنی اینکه برای هر روز کاری خود اهدافی را ترسیم نماییم.

از سوی دیگر برای هدف گذاری بایستی ۵ قاعده را در نظر بگیریم:

۱- هدف باید روشن و مشخص باشد. ۲- هدف باید قابل اندازه گیری باشد.

۳- هدف باید واقع بینانه باشد. ۴- هدف باید قابل دسترسی باشد.

۵- هدف باید محدوده ی زمانی معینی داشته باشد.

پس هدف گذاری یادتان نرود، چرا که بدون ترسیم هدف و دورنمایی که می خواهیم به آن برسیم، سنگ روی سنگ بند نمی شود و بهره وری در کار نخواهد بود.

اما صبر کنید! هنوز مطلب ما تمام نشده است. باز یک موضوع حیاتی دیگر باقی مانده که توجه به آن می تواند در مدیریت زمان خیلی تأثیر داشته باشد.

در اینجا می خواهیم قانون انجام کار و مناسبت زمانی آنرا برای شما ذکر نماییم. توجه بفرمایید.

۱- اگر کار درست باشد و زمان نامناسب، نتیجه = بروز مقاومت

۲- اگر کار نادرست باشد و زمان مناسب، نتیجه = بروز فاجعه

۳- اگر کار درست باشد و زمان مناسب، نتیجه = بروز موفقیت

۴- اگر کار نادرست باشد و زمان مناسب، نتیجه = بروز اشتباه

خوب! حالا به نظر می رسد که دریچه ای دیگر به روی ما باز شده تا نسبت به زمان (وقت) طور دیگری نگاه کنیم و با به کارگیری مجموعه موارد مطرح شده بتوانیم از زمان حداکثر استفاده و بهره را ببریم، چرا که زمان منتظر ما نمی ماند.

### نتیجه گیری:

۱- ببینید که از زمان چه می خواهید. (چه انتظاری دارید)

۲- عواملی که وقت شما را هدر می دهند شناسایی و دسته بندی کنید. سپس چاره ای برای برطرف کردن آنها بیابید.

۳- فعالیت های روزانه ی خود را اولویت بندی کنید. داشتن یک مسئول دفتر یا منشی فهیم، دوراندیش و پرنرزی شما را در این زمینه به خوبی یاری خواهد داد.

۴- به موضوع تفویض اختیار به طور جدی توجه کنید.

۵- گاهگاهی به میز خود نگاه کنید و آشفتگی آنرا برطرف نمایید.

۶- شفاف و قاطع باشید و با عوامل اتلاف وقت با حسن تدبیر برخورد کنید.

۷- از مرکب زمان به عنوان وسیله ای برای موفقیت و رشد و اثربخشی هر چه بیشتر استفاده کنید نه اینکه در دام آن گرفتار شده و دچار بی نظمی و آشفتگی گردید.

۸- بهترین راه تبدیل تهدیدها به فرصتها، مدیریت زمان است.

### منبع:

۱- اینترنت E-mail: Tsucces @ dirconcouk

۲- کتاب ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری - ترجمه شهین آقازاده - انتشارات آستان قدس رضوی

۳- کتاب مدیریت عمومی - تألیف دکتر سید مهدی الوانی - نشر نی

۴- روزنامه همشهری شماره ۱۹۰۱ - مقاله مدیریت زمان

۵- مجله ماهنامه روابط عمومی - مرداد و شهریور ۱۳۸۲

