

# استفاده بهینه از زمان در مدیریت



دکتر سید مهدی الوانی

برای بسیاری از افراد موفقیت به معنای کار بیشتر و صرف اوقات زیادتر در شغل و حرفه خود می باشد. در صورتیکه چنانچه نتوانیم از وقت خود بنحو مؤثری استفاده نماییم، صرف زمان بیشتر نمی تواند موفقیتی را در پی داشته باشد. مدیریت مؤثر وقت به معنای حصول حداکثر بازدهی از زمانی است که در اختیار هر کسی می باشد، به عبارت ساده تر مدیریت مؤثر وقت، بهره وری بیشتر از وقت می باشد. برای همه افراد وقت محدود است و از این زمان محدود باید برای مقاصد مختلف بهره برداری نمود، باید ساعاتی را سرکار سپری نماییم، ساعاتی را در کنار خانواده و دوستان باشیم و اوقاتی را نیز به تفریح و سرگرمیهای مورد علاقه خود مشغول گردیم. بنابراین استفاده مؤثر و درست از وقت می تواند در کامیابی شغلی و فردی ما نقش بسیار مهمی ایفا کند. با ارزشترین دارائی هر انسانی وقت یا عمر اوست که باید از آن بخوبی استفاده نماید. وقت چیزی است که واقعاً نمی توان برای آن ارزشی قائل شد و بهایی تعیین کرد.

در ایام جوانی که آغاز زندگی شغلی فرد محسوب می شود ساعاتی که صرف کار می شود قسمت اعظم وقت وی را تشکیل می دهد، اما همچنانکه عمر می گذرد و شخص به سنین بالاتر گام می نهد باید در بودجه بندی وقت خود تجدید نظر کند. مسلماً فردی که در دهه ششم زندگی قرار دارد نباید به اندازه کسی که ۳۰ سال را پشت سر نهاده بکار مشغول باشد. استفاده مؤثر از وقت در زندگی روزمره ما و در طول زندگی، راز کامیابی و موفقیت ماست. در این مقاله کوشش شده در این زمینه نکاتی با شما در میان نهاده شود.

## گروه بندی انسانها از جهت گذران وقت

این توصیه های کلی که تأکید بر برنامه ریزی دارند برای همه مفیدند اما نیاز مدیران عالی به ابزارها و شیوه هایی است که بتواند از آنان مدیران اثربخشی بوجود آورد، مدیرانی که سیستمهای مدیریت زمان را درک کرده و از وقت بطور مؤثر بهره برند. ماری دین لی (۱۹۸۶) تحقیقی را بر روی ۱۲۰ فرد که مشغول بکار بودند انجام داد و بر آن اساس چهار گروه از

توصیه هایی که در گذشته برای استفاده بهینه از وقت به مدیران می شد، غالباً حول مسائلی از قبیل موارد زیر دور می زد:

- اولویتهای کاری خود را مشخص کنید.
- برای کارها برنامه ریزی دقیق انجام دهید.
- تفویض اختیار نمایید و کارهای روزمره را به زیردستان واگذار کنید.

**گروه پیوند مدارها:** اعضاء این گروه توانسته‌اند بین کار و خانواده پیوندی را بوجود آورند و ساعات تقریباً یکسانی را در کار و خانه بگذرانند. درآمد متوسط و رضایت نسبی به اعضاء این گروه امنیت خاطر بیشتری می‌بخشد و از این جهت از سایر گروهها متمایزشان می‌سازد.

**گروه بیهدفها:** این گروه از افرادی تشکیل می‌شود که نه کار و نه خانه هیچکدام محور زندگی آنان را تشکیل نمی‌دهد. زندگی کولی‌وار دارند و به هرجا سر می‌کشند، در حالیکه متعلق به هیچ جایی نیستند. امروز در اینجا مشغول بکارند و فردا ممکنست در شهری دیگر و به کاری دیگر اشتغال ورزند. آنان احساس رضایت و خوشبختی چندانی نمی‌کنند. شاید هدفشان اینست که عمر را بگونه‌ای سریعتر سپری کنند.

### شما جزء کدام گروه هستید؟

بیشتر افراد در گروه پیوند مدارها قرار دارند که می‌کوشند تا تعادلی بین کار و خانه فراهم آورده و وقت خود را بگونه‌ای مناسب میان این دو تقسیم کنند، اما برای برخی از مشاغل و در بعضی از مراحل سنی رسته‌های اول و دوم نیز افراد موفق محسوب می‌گردند. بهر حال شناخت شما از اینکه در کدامیک از گروهها قرار دارید و تأکیدتان بر چه محوری است بشما کمک می‌کند تا مدیریت مؤثرتری را بر وقت خود اعمال کرده و با ذهنی باز از عمرتان استفاده کنید.

افسراد را برحسب اینکه چگونه وقت خود را می‌گذرانند شناسایی نمود.

این چهار گروه عبارت بودند از:

✍ - گروه خانواده مدارها

✍ - گروه کار مدارها

✍ - گروه پیوند مدارها

✍ - گروه بیهدفها

**گروه خانواده مدارها:** این گروه مایلند بیشتر وقت خود را در خانه و خانواده بگذرانند. آنان متاهل بوده و دارای فرزند می‌باشند. اعضاء این گروه نسبت به سایر گروهها احساس خوشبختی و رضایت بیشتری از خود بروز می‌دهند و چنین می‌نماید که از زندگی خود بهتر از دیگران بهره می‌برند. اعضاء این گروه یا برای خود کار می‌کنند یا در پست‌هایی بکار مشغولند که به آنها امکان می‌دهد بخشی از کارهایشان را در خانه انجام دهند. اگرچه درآمدهای گروه جزء درآمدهای بالا محسوب نمی‌شود اما همچنانکه اشاره شد رضایتمندی آنان تا حدودی جایگزین این کمبود است.

**گروه کار مدارها:** محور اصلی توجه این گروه کار و شغلشان می‌باشد. آنان وقت زیادی را در سازمان و با کارشان سپری می‌کنند و بیشترین لذت را از این شیوه زندگی می‌برند. اعضاء این گروه معمولاً مجرد بوده و به معتادان کار معروف‌اند. سرگرمی و تفریح آنها در کار خلاصه می‌شود و درآمد آنها نیز بالاست. دوستان و نزدیکان اعضاء این گروه همان همکاران آنها بوده و کمتر به اقوام و خویشان خود توجه می‌نمایند.

## عوامل محدودکننده وقت مدیران

رسیدگی به امور مهمتر را ازکف داده است • سوم آنکه مدیران زمانی می توانند وقت تلف شده را بحداقل برسانند که همه اعضا سازمان با آنها همکاری و همیاری داشته و امکان تفویض اختیار را به آنان بدهند، واین مسئله ای است که نمی توان انتظار داشت در تمامی احوال تحقق یابد •

چهارم آنکه درون نگری سازمانی مدیران موجب می شود تا به مسایل بیرونی کمتر توجه داشته و وقتی را که باید صرف محیط سازمان کنند در داخل سازمان سپری سازند و این نحوه نگرش آفتی دیگر برای تلف شدن اوقات مدیران است •

مدیران باید براین آفات زمانی غلبه کرده و بکوشند تا اتلاف وقت را بحداقل ممکن کاهش دهند وقتی شما به عنوان مدیر این آفات را شناختید براحتی می توانید از آنها اجتناب کرده و از وقت خود به صورت بهینه بهره گیرید • برای انجام یک کار بزرگ و یک برنامه جامع نباید یکروز وقت از این جا و چند ساعت وقت از جایی دیگر صرفه جویی کنید باید طوری برنامه ریزی نمایید که برای امور مهم و اساسی همواره وقت کافی در اختیار داشته باشید • مدیریت زمان به معنای مدیریت برای تسویق و کامیابی است •

همچنانکه در قرن حاضر پیش می رویم با گسترش و تنوع سازمانها، نقش مدیران روز بروز از اهمیت بیشتری برخوردار می شود • این مدیران با کارکنانی که کارکنان دانشی یا دانش کاران نام گرفته اند ( زیرا قبل از آنکه بقدرت دستان خود متکی باشند به دانش و توانایی ذهن خود اتکا دارند) می بایست نهایت استفاده را از وقت بعمل آورند و این ماده گرانبها را بیهوده از کف ندهند •

پیتر دراگر (P. Drucker) محدودیت زمانی مدیران را در قالب چهار مورد که آنها را واقعیاتی در مورد وقت مدیران نام نهاده بیان می کند •

اول آنکه وقت مدیران به تمام اعضا سازمان تعلق دارد و شاید این دشوارترین مسئله در برنامه ریزی زمانی برای مدیران است • همه اعضا سازمان و حداقل زیردستان نزدیک مدیر حق دارند او را ملاقات کرده و دقایقی از وقت او را بگیرند و این امر زمان لازم برای سایر امور اساسی را کاهش می دهد •

دوم آنکه مدیران غالباً مجبور می شوند با امور اجرائی و عملیاتی درگیر شوند و این مسئله نیز وقت آنان را بنحو چشمگیری تلف می سازد • مدیری که مشغول یک مسئله عملیاتی جزئی یا یک مشکل مالی در سطوح پایینی گردیده مسلماً وقت کافی برای

## مدیریت زمان

نمی توان دریافت که وقت ما چگونه سپری شده در حالیکه شرح روزانه این فایده را دارد که بودجه بندی وقت را میسر می سازد و دقیقاً به ما می گوید که با وقت، این عنصر گرانبها چه کرده ایم • شرح روزانه فعالیتها را می توان بصورت جداول هفتگی و ماهانه نیز درآورد •

حال به جداول مذکور نگاه کنید، بسادگی

اولین گام برای مدیریت زمان آگاهی از اینست که وقت ما به عنوان مدیر در چه اموری صرف می شود • شاید ابتدا این موضوع بدیهی بنظر آید، اما اینطور نیست و بسیاری از ما دقیقاً نمی دانیم که این ماه یا این هفته و قزمان را دقیقاً چگونه سپری کرده ایم و به چه اموری پرداخته ایم • بنابراین باید ابتدا شرح روزانه فعالیتهایمان را ثبت کنیم • برپایه حافظه بدرستی

زمیره نمونه‌های سازماندهی نامناسب است.  
 ☆ - عدم وجود اطلاعات صحیح و کاربرد نادرست اطلاعات نیز موجب اتلاف وقت می‌گردد.  
 مسئول پذیرش بیمارستانی که با وجود جای خالی نمی‌تواند برای بیمار تخت خالی پیدا کند نمونه‌ای از این مشکل است که مدیر را مجبور به مداخله کرده و مقدار زیادی از وقت او را تلف می‌سازد.

زمانیکه وقت مدیر در جداول فعالیتها ثبت و عوامل اتلاف‌کننده وقت شناسایی و کنار گذاشته شوند می‌توان امیدوار شد که وقت کافی برای امور اساسی در اختیار مدیر قرار دارد. در ساعات مذکور باید زمان کافی برای زندگی در کنار همسر و فرزندان و اصولاً خانواده و دوستان در نظر گرفته شود و هیچگاه کار موجب غفلت از خانواده نگردد. برای برخی از مدیران بردن کار به خانه برای انجام آن در شب مفید بنظر می‌رسد اما باید گفت که این کار نشانه ضعف در برنامه‌ریزی زمان بوده و نمی‌تواند راه‌حلی درست بشمار آید. مدیری که می‌کوشد با استفاده از زمان استراحت و فراغت خود جبران کمبود وقت را بنماید، باید در پی یافتن دلایل کمی وقت خود برآید، وقت‌کشا را شناسایی کرده و تحت کنترل درآورد.  
 در اکثر توصیه‌های دیگری را نیز برای استفاده بهینه از وقت بعمل می‌آورد که از آن زمره‌اند:

☆ - به مسایل آینده بیاندیشید و وقت خود را صرف حل مشکلات گذشته نکنید.

☆ - بجای صرف وقت زیاد بر روی مشکلات، به فرصتها و امکانات بیاندیشید و آنها را ارزیابی کنید.

☆ - اهداف و مستگیریهای خود را در نظر داشته باشید و وقت خود را برای نیل به آنها صرف کنید. همواره از خود بپرسید این فعالیتی که انجام می‌دهم و این وقتی که صرف می‌کنم آیا مرا به اهدافم نزدیک می‌سازد؟

- وقت خود را صرف اموری کنید که حاصلی

می‌توانید زمانهای تلف شده و اموری را که وقت‌کش هستند، تشخیص داده و در جهت کاهش یا حذف آنها اقدام کنید. بطور خلاصه برای جلوگیری از اتلاف وقت باید چهار گام زیر را برداشت:

۱- اولین گام حذف فعالیتهایی است که هیچ نیازی به انجام آنها نیست. این امر ممکن است با یک نه گفتن در مقابل اموری که هیچ نفعی برای سازمان ندارند، صورت گیرد.

۲- دومین گام تفویض فعالیتهایی است که افراد زیردست می‌توانند آنها را انجام دهند. تفویض امور به کارکنان مستلزم آماده ساختن آنان برای قبول مسئولیت می‌باشد و باید بخاطر داشت نمی‌توان فعالیتی را به عهده آنان گذاشت مگر آنکه برای پذیرش آن امور آماده‌شان کرده باشیم.

۳- سومین گام یافتن مواردی است که مدیر وقت دیگران را تلف می‌سازد و مآلاً موجب از میان رفتن وقت خودش نیز می‌گردد. البته قبول این مسئله برای مدیر مشکل است اما باید با بیطرفی به موضوع بنگرد و با استفاده از نظر همکاران این موارد را مشخص ساخته و از آنها اجتناب ورزد.

۴- چهارمین گام از میان بردن عوامل وقت‌کش است. این عوامل عبارتند از:

- عدم دید آینده‌نگر که موجب بروز مجدد بحران می‌گردد. یکبار کاری انجام شده و نتایج منفی آن تجربه گردیده است اما به علت عدم آینده‌نگری مجدد مسئله تکرار می‌گردد و وقت زیادی را تلف می‌کند.

☆ - وجود پرسنل بیش از حد در سازمان موجب وقت‌کشی و اتلاف وقت است. زمان زیادی صرف کسانی می‌شود که وجودشان هیچ نفعی بحال سازمان ندارد.

☆ - سازماندهی نامناسب نیز عامل وقت‌کش محسوب می‌شود. سلسله مراتب بیش از حد، واگذاری مسئولیت یک کار به عهده عده بسیار از

داشته و موجب تغییر و تحولی باشند، وقت خود را صرف فعالیتهای بی‌ثمر نکنید.

## مولکول مدیریت (Management Molecule)

را بخود اختصاص می‌دهند. واحدهای مختلف هر کدام در ارتباط با ما ساعاتی از وقت‌مان را نیاز دارند تا کار سازمان بگذرد. اگر در این رابطه اختلالی پیش آید مسلماً بر بودجه‌بندی وقت ما اثر خواهد گذاشت.

بیل اونکن (B. Oncken) با مطرح ساختن مفهوم مولکول مدیریت به مسئله وقت و استفاده بهینه از آن نگاهی دیگر دارد. بطور کلی زمانهای مصروفه مدیر در سازمان ناشی از عوامل زیر است:

### زمانهای مصروفه بوسیله رئیس :

مدیر بالاتر همواره از ما به عنوان مدیر زیردست و قتهایی را طلب می‌کند که یکی از حوزه‌های صرف وقت ما بشمار می‌آید. مدیری که ساعاتی از وقت ما را در جلسات متعدد سپری می‌کند یا زمانهای زیادی را به بحث و گفتگو با ما می‌گذراند مسلماً در بودجه‌بندی وقت ما آثار منفی بجای می‌گذارد.

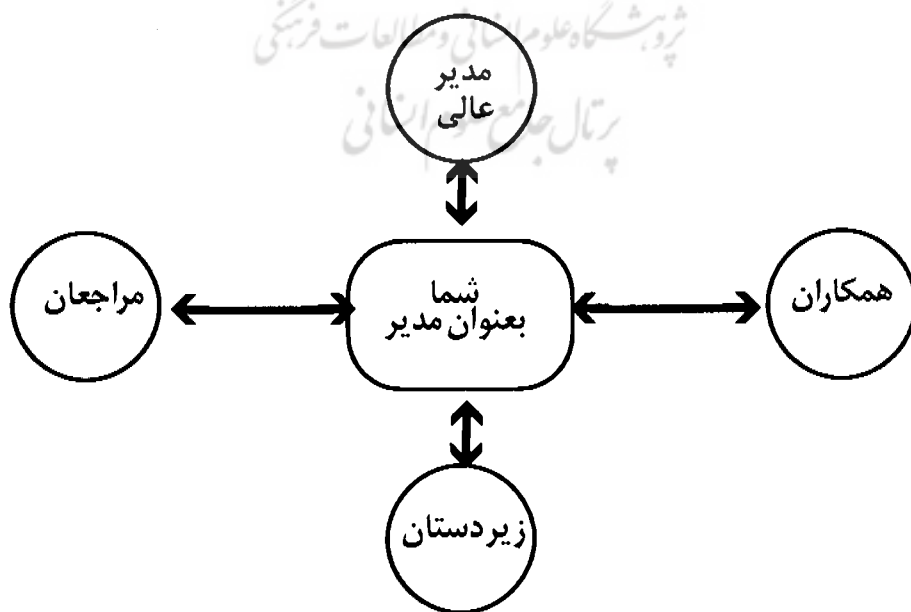
### زمانهای مصروفه بوسیله خودمان :

بخشی از وقت ما نیز بوسیله خودمان صرف می‌شود که باید در برنامه‌ریزی آن نیز دقت کافی داشته باشیم تا دچار اتلاف وقت نگردیم.

مولکول مدیریت شامل اجزایی است که شما به عنوان هسته آن محسوب شده و مدیرعالی، زیردستان، همکاران و مراجعان اجزاء دیگر آن هستند. وقت شما در این مولکول شکل گرفته و تعیین می‌شود.

### زمانهای مصروفه بوسیله سیستم سازمانی :

اجزاء سیستم سازمانی هر کدام بخشی از وقت ما



تفویض اختیار راه دیگری برای بهبود بودجه‌بندی وقت شما محسوب می‌شود. تهیه گزارشات کتبی برای مدیران عالی بطور منظم و خواستن گزارشات کتبی از زیردستان نیز در برخی موارد مباحثات حضوری را بحداقل رسانده و موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود. به زیردستان بیاموزید که مستقلاً کارهایشان را خودشان انجام دهند و مشکلاتشان را بدوش شما نیاندازند. راهنمایی و هدایت زیردستان در امور نباید با انجام آنها بوسیله شما اشتباه شود.

مدیر دقیق کسی است که بتواند وقت خود را بگونه‌ای میان این اجزاء تقسیم کند که ضمن پاسخگویی به نیازهای هر کدام از اتلاف وقت جلوگیری به عمل آید. مدیر عالی اگر وقت شما را بیش از حد اشغال می‌کند برخی از مسایل خود را در جلسات با وی مطرح سازید و او را بنحوی متوجه سازید که فعالیتهای اساسی‌تری وجود دارند که باید انجام دهید. تهیه دستورالعمل برای برخی از کارها موجب می‌شود همکاران و مراجعان و زیردستان کمتر وقت شما را بگیرند.

## نظرات نامتعارف در مدیریت وقت

بودند می‌توانستند او را ملاقات کنند. اما با وجود همه اینها او از وقت خود نهایت استفاده را می‌کرد و اتلاف وقتی نداشت.

روش او در اداره جلسات برخلاف سنتهای علمی که وجود برنامه و ساعات دقیق کاری را ایجاب می‌کند، آزادانه و تقریباً بدون قید زمانی بود. بنظر او اگر در جلسه‌ای افکار تازه و راه‌حلهای جدید در حال بروز هستند نباید با مرزهای زمانی آنها را محدود کرد. نظرات و ایده‌های نو بیشتر ارزش دارند تا زمانی که صرف ابراز آنها می‌شود. زمان همچون ظرفی است که ارزش خود را از محتوایش می‌گیرد، بنابراین اگر زمان را صرف کار پشرازشی کنیم آن را از دست نداده‌ایم.

«جنین» معتقد به انعطاف در برنامه‌ها، ارتباطات آزاد و عدم وجود قید و بند در زمانبندیها است. نظرات او علیرغم ایرادهایی که ممکن است به آنها وارد باشد، گویای یک نکته است و آن نوآوری و خلاقیت در مدیریت زمان می‌باشد. برای اداره وقت یک روش و شیوه، بهترین راه کار نیست، باید برای شرایط جدید در پی یافتن شیوه‌های جدید بود و به یک شیوه خاص چندان دل نیست که امکان تغییر آن هیچگاه نباشد.

هارولد جنین (H. Geneen) یکی از مدیران موفق است که در مورد اداره وقت مدیران نظراتی مخالف با نظرات سنتی دارد. مثلاً او معتقد است داشتن یک میز مرتب و منظم لزوماً به معنای یک ذهن منظم و روشن سازمان یافته برای انجام کارها نیست. بالعکس او در اولین صفحات کتابش می‌نویسد: «اگر میز کار شما درهم و برهم نیست، احتمالاً شما کار خود را انجام نمی‌دهید.» یک میز کار بسیار تمیز از نظر وی نشان‌دهنده آنست که شما از واقعیات کاری دور شده‌اید و فرد دیگری امور را برای شما می‌گرداند. البته تا حدودی تفویض اختیار مفید است اما نمی‌توان همه امور را تفویض کرد، تفویض اختیار بیش از اندازه مدیران را از کارها دور ساخته و نسبت به فضای سازمان بیگانه‌شان می‌سازد. میز کار «جنین» همواره درهم و برهم بود، زیرا او خود را با کار شرکت درآمیخته بود.

به جای واگذاری تهیه نامه‌ها ب دیگران، او خود نامه‌ها را می‌نوشت، متن سخنرانیها را تهیه می‌کرد و از منشی خود بصورت کسی که مراجعان تلفنی او را کاهش دهد استفاده نمی‌کرد. سیاست درهای باز را حفظ می‌کرد و هریک از کارکنانش هر زمان که مایل