

۱۴۷۷۹۳۰

۹۶، ۲۳۱



مدیریت زمان در سازمان‌ها سخن را چه دارد؟

مطالعه و بررسی پیرامون کیفیت و چگونگی مدیریت زمان در چند بنگاه کسب و کار کشور

مؤلف:

رحیم عربیان



کتاب‌مهربان

Mehraban Book

سرشناسه	: عربیان، رحیم، ۱۳۳۳ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت زمان در سازمانها سخن از چه دارد: مطالعه و بررسی پیرامون کیفیت و چگونگی مدیریت زمان: مولف رحیم عربیان.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۶ ص: جدول، نمودار.
ابعاد	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۰۵-۵
نوع سند	: کتابخانه
زبان	: فارسی
موضوع	: مدیریت زمان
موضوع	: موفقیت در کسب و کار
رده‌بندی نگره	: HD۶۹۷/۷۴۴ ۱۳۹۵
رده‌بندی دیوید	: ۶۵۰
شماره کتابشناسی	: ۴۸۹۳۰۴۴
Time management	
Success in business	

عنوان	: مدیریت زمان در سازمانها سخن از چه دارد؟
مولف	: دکتر رحیم عربیان
ناشر	: مؤسسه کتاب مهربان نشر
صفحه‌آرا	: مسین احمدی
ویراستار	: محبوبه شریفی
طراح جلد	: امیتیس ضیایی مهر
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۰۵-۵
نوبت چاپ	: اول زمستان ۱۳۹۵
تیراژ	: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹
کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ | تلفن: ۶-۶۶۹۷۳۱۷۵

ایمیل و وب سایت: Info@mehrabanshop.com - MehrabanPub.com
فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com
فروشگاه نشر بازرگانی: تلفن: ۶۶۴۶۳۱۰۲

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهربان

پیشگفتار.....	۹
---------------	---

بخش اول: ضرورت‌های اساسی، نیازهای کلیدی و مدیریت زمان

فصل اول: معنا و مفهوم زمان و مدیریت زمان.....	۲۷
وقت شما، شما، شما.....	۳۱
زمان به عنوان مهم‌ترین منبع.....	۳۶
مدیریت زمان حلقه مفقوده، زمان‌ها.....	۳۸
فواید مدیریت زمان.....	۴۰
فصل دوم: نیازهای کلیدی مدیریت زمان.....	۴۳
«فاکتور جامعه» و رسالت سازمانی.....	۴۵
ارزش‌های بنیادی.....	۴۶
هدف غایی.....	۴۷
چشم‌انداز.....	۵۰
هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی.....	۵۶
چرایی هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی و ضرورت‌ها.....	۵۹
انتیژه‌ها، چراهای رفتارند.....	۶۴
فصل سوم: فرهنگ کسب‌وکار.....	۶۷
الزامات فرهنگی توسعه صنعتی.....	۷۰
کسب‌وکار در بخش خدمات و الزامات آن.....	۷۳
فصل چهارم: مهم‌ترین‌ها در مدیریت زمان.....	۷۷
مهم‌ترین زمان، چه وقت است؟.....	۷۷
برقراری ارتباط با اندیشه‌ها و تجارب بشر.....	۸۰

- ۸۴.....مهم‌ترین شخص کیست؟
- ۸۶.....مهم‌ترین کاری که باید انجام داد کدام است؟
- ۸۹.....فصل پنجم: ماتریس مدیریت زمان
- ۹۲.....ناحیه ۱: ضروری- فوری
- ۹۳.....ناحیه ۲: ضروری- غیرفوری
- ۹۵.....ناحیه ۳: غیرضروری- فوری و ناحیه ۴: غیرضروری- غیرفوری
- ۹۷.....فصل ششم: اصل پارتنو (قاعده ۸۰-۲۰)
- ۹۹.....حقایق و تأکيدات قاعده ۸۰-۲۰
- ۱۰۲.....تمرکز و اصل ۸۰-۲۰
- ۱۰۳.....حذف با تقلیل اقدامات و فعالیتهای غیر ضروری و کم‌ارزش
- ۱۰۵.....فصل هفتم: اتلاف زمان و عوامل آن
- ۱۰۶.....عوامل اتلاف وقت
- ۱۰۶.....۱- داشتن شغل نابجا
- ۱۰۸.....۲- نداشتن هدف‌های روشن و با اولویتهای مشخص
- ۱۰۸.....۳- «نه» گفتن
- ۱۰۹.....۴- دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، اقدامات و تصمیمات نابجا
- ۱۱۲.....۵- شخصیت ضعیف
- ۱۱۳.....۶- پذیرش اجرای وظایف دیگران
- ۱۱۳.....۷- عدم تفویض اختیار
- ۱۱۴.....۸- وقفه
- ۱۱۵.....۹- به تعویق انداختن کارها
- ۱۱۵.....۱۰- عقب انداختن کارهایی که دوست نداریم
- ۱۱۵.....۱۱- کارهای مورد علاقه
- ۱۱۶.....۱۲- باقی ماندن در رابطه‌ای نادرست

- ۱۱۷- منظور نکردن زمانی برای انجام کارها..... ۱۱۷
- ۱۱۷- وقت مناسبی برای انجام کار منظور نشود..... ۱۱۷
- ۱۱۷- اشتباه محاسباتی در تعیین مقدار زمان لازم برای انجام کار (تخمین‌های زمانی غیرواقعی)..... ۱۱۷
- بخش دوم: نتایج مطالعه و بررسی جایگاه مدیریت زمان در چند نگاه کسب و کار**
- فصل هشتم: بررسی کیفیت و چگونگی مدیریت زمان در شرکت «الف»..... ۱۲۳
- پیشگفتار..... ۱۲۳
- خلاصه و چرایی..... ۱۲۷
- «ضروری- فوری» و «هدفمندی» امور..... ۱۳۱
- «ضروری- فوری» و «اولویت‌بندی» امور..... ۱۳۶
- «ضروری- فوری» و «ارزش»..... ۱۳۸
- «مدیریت زمان»، «ساعت بدن» و «هوشیاری و انرژی»..... ۱۴۱
- مدیریت زمان و کیفیت صبحانه: نااهل..... ۱۴۲
- تفویض اختیار و مدیریت زمان..... ۱۴۵
- عوامل اتلاف زمان در شرکت..... ۱۴۸
- امروز و فردا کردن کمال طلبانه و اتلاف زمان..... ۱۵۴
- مدیریت زمان و تغییر..... ۱۶۰
- مدیریت انرژی و هوشیاری..... ۱۶۲
- تقسیم درست انرژی..... ۱۶۲
- تلف نکردن انرژی کارکنان با کارهای غیرضروری..... ۱۶۴
- نکاتی چند پیرامون جایگاه مدیریت زمان در شرکت «الف»..... ۱۶۵
- چند پارامتر مهم و کلیدی مدیریت زمان، از منظر کارکنان..... ۱۷۵
- راهکارهای اولیه..... ۱۸۹

فصل نهم: بررسی کیفیت و چگونگی مدیریت زمان در شرکت «ب»	۱۹۵
جمع‌بندی	۱۹۵
مدیریت زمان و «حل مشکلات و ایجاد تغییر»	۲۰۳
صفات برجسته همکاران	۲۰۸
مدیریت زمان و «رسالت فرد»	۲۱۰
بررسی جداول مدیریت زمان روزانه	۲۱۳
مدیریت زمان و «رامل ائتلاف زمان»	۲۱۸
مدیریت زمان و «رابط کلی حاکم بر سازمان»	۲۲۷
مدیریت زمان و وظایف استاندارد بخش فروش	۲۳۲
فصل دهم: مقایسه کیفیت چگونگی مدیریت زمان در سازمان‌هایی چند	۲۳۹
فهرست منابع و مآخذ و مطالعات پیشنهادی	۲۴۳

پیشگفتار

از مدیری موفق پرسیدند، راز موفقیت شما چیست؟

■ او در پاسخ گفت: «و کلمه است.»

ل آن چیست؟

■ تصمیم‌های درست.

ل و شما چگونه تصمیم‌های درست می‌گیرید؟

■ پاسخ یک کلمه است!

ل آن چیست؟

■ تجربه!

ل و شما چگونه تجربه‌اندوزی می‌کنید؟

■ پاسخ دو کلمه است!

ل آن چیست؟

■ تصمیم‌های اشتباه.

مدت زمانی که من و شما در کاری اشتغال داریم الزاماً همراه با کسب تجربه نیست. سنوات کار و اشتغال، هیچ ارزیابی خاصی از کیفیت و چگونگی آن کار به دست نمی‌دهد. آنچه مهم است، مفید و مؤثر بودن، تغییر و تحول ایجاد کردن و فراهم کردن زمینه‌ی انجام سهل‌تر، کیفی‌تر، سریع‌تر و با هزینه‌ی کمتر امور است. آنچه مهم است دسترسی به خلاقیت و نوآوری، اختراع و ابتکار است، همان‌گونه که کارکنان شرکت‌های سامسونگ با ۷۵۰۶، آی بی ام با ۶۸۶۸، کالن با ۳۸۸۶، گوگل با ۳۰۳۱، توشیبا با

۲۴۵۱، سونی با ۲۲۸۵، مایکروسافت با ۲۲۲۵، پاناسونیک با ۲۲۱۳ جنرال الکتریک با ۱۶۴۳ و... اختراع در سال ۲۰۱۵ صاحب چنین عملکرد و تجربه‌ای شدند. در این صورت است که می‌توان گفت: مجموعه تصمیمات درست و نادرست، خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و تغییر روش‌های انجام فعالیت‌ها و عملکردهای شاغلان، منجر به شکل‌گیری تجربه‌ها می‌شوند.

بر این اساس، شایسته است از خود پرسیم، در محیط کار و پیرامون خویش، چند نفر را می‌شناسیم که همانند بازنشسته‌هایی هستند، که سی سال، کار یک سال را تکرار و تکرار کرده‌اند و حرکتی نو، طریق و روشی نو، ابداع و ابتکاری را تجربه نکرده‌اند؟ تعداد آن‌ها اندک است، یا بسیار؟

بشر در این خصوص صاحب دانش و تجارب بسیار ارزشمندی است، چنانچه «فردریک وینسلور تیلور» با ابداع روش «تحقیق حرکت‌سنجی» (motion study) و «زمان‌سنجی» (time study) به بررسی کارهای گوناگون کارگران پرداخت و با ایجاد دست‌آمده را تجزیه و تحلیل کرد. او بنیانی علمی، برای «بهترین راه انجام کار» پی‌ریزی کرد. سپس موضوع را در قالب کتابی تحت عنوان «مدیریت علمی» نگارش نمود و در سال ۱۹۱۱ منتشر ساخت.

تیلور معتقد بود، قبل از افزایش دستمزد باید به «مهندسی روش کار» اقدام کرد، به این ترتیب که فرایند کارها، فعالیت‌ها و وظایف به طور دقیق به اجزای تشکیل دهنده شکسته و زمان‌سنجی شوند تا بتوانیم زمان مناسب را برای هر یک از گام‌های انجام کار به دست آوریم و ابزار مناسب برای آن انتخاب کنیم و در اختیار فرد قرار دهیم. او می‌گفت: بدین وسیله، متوسط تولید برای هر کارگر به دست می‌آید که می‌توان آن را در طول زمان بهینه ساخت و در نتیجه مطلوبیت و حداکثر بهره‌وری، به دست آورد.

زمان‌سنجی

زمان‌سنجی تکنیکی است که به منظور تعیین زمان لازم برای انجام هر جزء یا بخشی از فرآیند هر عملیاتی در نظر می‌گیرند. برای دسترسی به این زمان، یعنی اندازه و میزان زمانی که بازگوکننده‌ی واقعیت‌ها باشد، شروطی وجود دارد، این که، آن کار: (۱) کار مشخصی باشد، (۲) با کارایی مطلوب تعریف شده و (۳) توسط فردی آموزش‌دیده و با قابلیت‌ها و توانمندی‌های مشخصی، عملیاتی شود.

زمان‌سنجی روشی است که از طریق آن می‌توان، صاحب دستاوردهایی چون کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت، افزایش میزان تولید یا خدمات، افزایش کارایی عملکردها، سرعت در اجرا کارها و فعالیت‌ها شد.

کارسنجی

کارسنجی، به خدمت زمان‌سنجی می‌آید تا حرکات، کارها و فعالیت‌های ضروری و غیرضروری از یکدیگر تمیز داده شوند و سپس در مسیر حذف حرکات و اقدامات غیرضروری اقدام کرد. این امر کمک می‌کند، زمان‌های مؤثر و غیرمؤثر شناسایی و پیرو آن زمان‌های غیرمؤثر و غیرمفيد حذف شوند.

اصول چهارگانه مکتب تیلور که در کتاب «مدیریت علمی» مورد اشاره و بحث قرار گرفته است، عبارتند از:

- ۱- هر کاری باید از روش علمی استفاده کند (علمی کردن کار).
- ۲- گزینش نیروی انسانی بایستی علمی باشد (گزینش علمی).
- ۳- نیروی انسانی باید آموزش علمی است (علمی شدن نیروی کار).
- ۴- تقسیم کار میان نیروی انسانی و مدیران.

عملی ساختن تمامی موارد چهارگانه، بهره‌جستن از زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی، به جاری شدن مدیریت زمان در هر سازمانی کمک می‌کند. در چهارگانه‌ای که بیش از یک قرن از بهره‌گیری و حضور مستمر و پیوسته و تجربه‌شده آن‌ها در میلیون‌ها بنگاه کسب‌وکار جهان می‌گذرد، ولی در اکثر بنگاه‌های اقتصادی ما، اعم از کشاورزی، صنعتی و خدماتی به کار گرفته نشده‌اند. این نکته، انعکاسی از تجارب نگارنده کتاب در سازمان‌های متعدد تولیدی و خدماتی است. همین امر باعث شده، مدیریت زمان و استفاده و ساری و جاری شدن آن در نظام مدیریتی سازمان‌های کشور به اندازه لازم تجربه نشود و پیرو آن بسیاری از مدیران کشور از دستاوردها، نتایج و آثار مدیریت زمان بهره‌مند و بهره‌وری بیشتر را تجربه نکنند!

نگارنده در تعدادی از بنگاه‌های کسب‌وکار کشور مسئول آموزش، مطالعه و بررسی پیرامون کیفیت و چگونگی حضور «مدیریت زمان» در آن‌ها بودم. شرکت‌هایی که «قوت‌ها و ضعف‌ها» و «فرصت‌ها و تهدیدهای» بسیاری در گذر زمان با آن‌ها همراه بوده است و در عمل عوامل درونی بیشترین سهم و عوامل بیرونی کمترین نقش را در شکل‌گیری آن‌ها برعهده داشته‌اند. قوت‌هایی چون: «راسخ و راغب بودن مدیران ارشد و شور و شوق قابل توجه نزد برخی از کارکنان، تلاش برای رشد، تحول و پیشرفت و

ایجاد تغییر و دگرگونی‌های مناسب» و ضعف‌هایی همانند: «عدم تعیین و تدوین رسالت سازمانی، نبود چشم‌انداز و حتی هدف‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت، عدم هماهنگی‌ها و سازمندی مناسب نیروهای انسانی، عدم بهره‌گیری بهینه از منابع در اختیار و...»

هدف از نگارش این کتاب، به رشته تحریر درآوردن: (۱) نتایج حاصل از آموزش‌های اولیه پیرامون مدیریت زمان است، آموزش‌هایی که به طور دسته‌جمعی و طی ۴ تا ۶ جلسه‌ی ۲ تا ۳ ساعته برای مدیران ارشد و میانی، کارشناسان و دیگر کارکنان سازمان‌های مختلف ارائه شد. (۲) نتایجی است که متأثر از نشست با تک‌تک مدیران و کارکنان است، نشست‌هایی که به منظور بررسی «جدول مدیریت زمان روزانه» تکمیل‌شده از سوی آنان صورت گرفته بود و قوت‌ها و کاستی‌های آن مورد تدقیق کارشناسی قرار می‌گرفت و در بارها، طرح موضوع می‌شدند. (۳) نتایجی است که در قالب گزارش‌هایی جامع تهیه و به مدیران ارشد سازمان ارائه شد. گزارش‌هایی که در آن‌ها عاقدانه نام کارکنان مورد اشاره قرار نگرفت. چرا که برای دسترسی به اطلاعات واقعی و جامع، تعهدی نانوشته بین کارکنان و نگارنده گزارش منعقد شد، تعهدی مبنی بر این که کارکنان بر نوع اقدام و فعالیت مرتبط با وظایف یا خارج از حوزه‌ی کاری، هر نوع وقت‌گذرانی و... را در جدول مدیریت زمان روزانه به طور کامل منعکس کنند، تا تجزیه و تحلیل‌ها به درستی صورت گیرد. در مقابل نگارنده گزارش تهیه و تنظیم می‌کند که به نام هیچ یک از افراد اشاره‌ای نخواهد داشت، و از این رو اعتمادها و اطمینان در تمام دوران مطالعه و بررسی، حتی بعد از آن ساری و جاری و برقرار ماند و ماندگار شد. (۴) گزارش‌هایی که مدیران ارشد را با واقعیات تلخ و شیرین بسیاری روبه‌رو ساخت و در جریان خیلی از مسائل پیدا و پنهان قرار گذاشت و حسب مورد و بلافاصله منجر به اتخاذ تصمیماتی چند، برای اصلاح امور و عملی ساختن آن‌ها شد.

در کتاب پیش‌رو، بخش‌های عمده‌ای از گزارش‌های دو شرکت موفق، تحت نام‌های «الف» و «ب» تنظیم و درج شده است، دو شرکتی که در صنعت و حرفه‌ی خود سرآمد بودند و بزرگ‌ترین سهم از بازار هدف و مصرف را در اختیار داشتند و با شتابی مناسب مسیر رشد را سپری می‌کردند. دو شرکتی که یکی از آن‌ها (شرکت «الف») در زمینه‌ی ارائه خدمات فنی و مهندسی، یعنی طراحی و نصب و ارائه خدمات پس از نصب یکی از تجهیزات کلیدی ساختمان‌ها و برج‌های تجاری، اداری و مسکونی فعالیت و نمایندگی یکی از برندهای معتبر جهانی در آن حوزه را در اختیار داشت. و شرکت دوم (شرکت «ب»)

نیز در حوزه‌ی واردات کالای نیمه‌ساخته فعال بود، کالایی که به میزان بسیار کمی در کشور تولید و عرضه می‌شد و جوابگوی نیازهای جامعه از باب کمی و کیفی نبود. این شرکت نیز در جایگاه اول، در حوزه‌ی کاری خود قرار داشت و بیشترین سهم بازار را از آن خود کرده بود.

این دو شرکت به دلایلی چند و به شرح زیر از میان تعداد زیادی از بنگاه‌های کسب‌وکار انتخاب شدند:

۱- هر دو همان‌گونه که اشاره شد، در حوزه کاری خود، رتبه اول را از آن خود ساخته بودند، اما دیگر شرکت‌ها چنین ویژگی را نداشتند.

۲- شرکت «ای» «الف و ب» به جد درصدد شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و عارضه‌یابی بودند تا پس از شناخت، با انجام اقدامات دقیق، علمی و به موقع بتوانند جایگاه خود را حفظ کنند.

۳- هر دو شرکت، در بخش «خدمات» اقتصاد کشور فعال هستند، بخشی که منطبق بر اطلاعات و آماری که در فصل سوم کتاب تحت عنوان «فرهنگ کسب‌وکار» درج شده است، به طور طبیعی - همانند تمامی کشورهای توسعه‌یافته - بسیاری از کشورهای در حال توسعه - مهم‌ترین و بیشترین نقش را در اقتصاد کشور خالص و سهم بخش خدمات در تولید ناخالص ملی از ۵۱ درصد در سال ۱۳۸۸ (۲۰۰۹ میلادی)، در آینده‌ی نزدیک (طی دو دهه) به عددی به مراتب بزرگ‌تر افزایش خواهد یافت. چنانچه کشورهایی همانند برزیل و هند این مسیر را طی کردند و سهم خدمات در اقتصاد کشور هند از ۵۰/۷ درصد در سال ۲۰۰۱ به ۵۷/۳ درصد در سال مالی ۲۰۱۰ رسید و سهم ۶۱/۸ درصدی را در سال ۲۰۲۰ از آن خود خواهد ساخت. به یاد داشته باشیم در حال حاضر بخش غالب اقتصاد جهانی را خدمات تشکیل می‌دهد، به نوری که ۷۰ درصد تولید ناخالص ملی و بیش از ۶۰ درصد فرصت‌های اشتغال در کشورهای پیشرفته از طریق بخش خدمات تأمین می‌شود.

۴- دو شرکت برگزیده شده، دارای تفاوت‌هایی چند در زمینه «دامنه تنوع و کیفیت امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری»، «تعداد نیروهای انسانی، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و سطح تحصیلات آنان»، «شرایط و موقعیت دو شرکت در میزان فروش و تعداد مشتریان، تأمین‌کنندگان و ...» می‌باشند. به همین دلیل، موضوعات مطرح‌شده در این دو شرکت و نوع مطالعه و بررسی آن‌ها صاحب تفاوت‌هایی

می‌باشند که نتایج آن در فصول هشتم و نهم به خوبی منعکس شده است.

۵- در انتهای کتاب و در قالب یک جدول، باره‌ای از نتایج کمی و توصیفی حاصل از مطالعه و بررسی پیرامون کیفیت و چگونگی مدیریت زمان در برخی از شرکت‌ها درج شده است. تا ضمن مقایسه با دو شرکت «الف و ب» با کاستی‌ها و قوت‌های آن‌ها دقیق‌تر ارتباط برقرار کنیم و از این طریق دریابیم با شاخص‌های عمده مدیریت زمان چقدر فاصله دارند. این شرکت‌ها با حروف الفبا مشخص شده‌اند و شرکت‌هایی هستند که از میان صنایع سیم و کابل، ساخت ماشین‌آلات صنعتی، تجهیزات الکتریک، ساخت قطعات خودرو و... انتخاب شده‌اند.

در کتاب حاضر، قبل از آن‌که ارتباط شما مخاطب محترم با گزارش‌های دو شرکت «الف و ب» برقرار شود، در باب جدیدین فصل موضوعاتی مهم و کلیدی مورد توجه و اشاره قرار گرفته است. موضوعاتی که سخن را «ارزش‌ها و اصول» دارند و آن‌ها شروط لازم برای تحقق و اجرایی شدن مدیریت زمان در زندگی شما هستند. هر حرفه‌ای هر سازمان و فردی محسوب می‌شوند و زندگی کاری و شخصی را کیفی‌تر می‌کنند. اصول همواره همراه با ارزش‌ها معنا پیدا می‌کنند و صاحب کارایی مناسب و مطلوب می‌شوند. ارزش‌ها از درون شما می‌گیرند، اما اصول در بیرون از ما حضور دارند، چه بپذیریم و چه نپذیریم، چه بخواهیم و چه نخواهیم، اگر به آن‌ها احترام بگذاریم و با آن‌ها هم‌نوا شویم، از زمانی که در زندگی کاری و شخصی صرف می‌کنیم، بهره‌مند می‌شویم. اما اگر اصول را ندانیم یا با آن‌ها هم‌نوا نشویم، زمان صرف‌شده ما را به جایی که می‌خواهیم نمی‌رساند. در این کتاب تأکید بر ارزش‌هاست، ارزش‌هایی که همانند قطب‌نما عمل می‌کنند و قطب‌نما به ما و شما نشان می‌دهد که جهت مناسب کدام است. ارزش‌ها یادآور این نکته‌اند که، تنها انجام بیشتر کار در واحد زمان یا سرعت بیشتر مطرح نیست، بلکه در جهت درست حرکت کردن مهم است. در این چارچوب، در فصل ۲ کتاب به «ارزش‌های بنیادی، هدف غایی (فلسفه وجودی)، چشم‌انداز و اهداف و برنامه‌ریزی» و در فصول ۱، ۳، ۴، ۵، ۶ و ۷ «اصول» توجه شده است. بر این پایه و اساس:

الف: ارزش‌ها

در فصل ۲، تحت عنوان «نیازهای کلیدی مدیریت زمان»، سخن از این است که «انگیزه‌ها چراغ‌های رفتارند» و اگر می‌خواهیم سازمانی پویا داشته باشیم، اگر می‌خواهیم مدیریت زمان، به بهترین

وجه ممکن نزد همکاران به یک عادت تبدیل شود، مدیران ارشد سازمان‌ها باید «دل گرم و سر سرد» همکاران را توانان با خود همراه سازند، و همواره این سخن نغز را که خطاب به مدیران بیان شده است، به یاد آوریم: «تو می‌توانی وقت آدم‌ها، تعداد حرکات بازوان آنان را بخری، ولی قلب آنان هرگز، قلبشان را باید کسب کنی!»

به سخنی دیگر، اگر می‌خواهیم سازمانی پیشرو، اثربخش و مفید برای خود و جامعه خویش داشته باشیم، باید صادقانه روابطی گرم، صمیمی، دوستانه و پرنشاط و براساس ارزش‌های بنیادی انسان برپا کنیم.^۱ روابطی که انگیزه‌های درونی همکاران را بیدار کند، آنان را سر شوق آورد، آنان را به بویایی، خلاقیت و نوآوری دعوت کند. فراموش نکنیم، انگیزه و میل به پیشرفت خاستگاه و منشأ انسانی دارد. به همین لحاظ، بسته به وابسته است مجموعه روابطی میان مدیران و کارکنان ساری و جاری شود، که همکاران دریابند و به آن‌ها پناه ببرند، که کرامت انسانی، اصول اخلاقی و حقوق مادی و معنوی آن‌ها صرف‌نظر از این‌که کیستند و در چه جایگاه سازمانی برخوردارند- مدیر هستند یا همکارانی معمولی، مشتری محسوب می‌شوند یا تأمین کننده اعضای جامعه بشری- محترم دانسته می‌شوند. باید در

۱. نخست، در شرکت «الف» یکی از اعضای هیأت مدیره مسئولیتی از بخش‌های مهم و کلیدی شرکت را برعهده داشت. این مدیر روابط گرم، صمیمی، صادقانه و انسانی با تکنیک همکاران مستقیم خود و دیگر کارکنان سازمان، و از این طریق در دل همگان نفوذ پیدا کرده بود. از باب دیگر، ایشان در حوزه خدمات فنی- مهندسی از افراد شاخص و بهره‌مند از توانمندی‌ها و قابلیت‌های فنی- علمی بسیار عالی نه تنها در سازمان متبوع خویش، بلکه در کشور محسوب می‌شد و می‌شود. افزون بر این دو ویژگی کلیدی، در برابر این وظایف کارکنان، بسیار جدی و پیگیر بود. مجموعه این خصلت‌ها سبب نفوذ هرچه بیشتر ایشان در سازمان شده بود و با حضور در سازمان، نمایانی را در کارکنان القاء می‌کرد. از دیدگاهی در این سازمان برخی از مدیران، نگرانی تیلوری به امور داشتند. از این باب که همانند تصور بر مدل انسان اقتصادی متکی بودند همان تگاهی که در آن صرفاً انگیزه‌های مادی و پرداخت‌های بیشتر مورد توجه است. به همین دلیل به نقش و روابط آن‌ها با یکدیگر کمتر توجه شده و می‌شود.

تیلور و اکثر طرفدارانش مهندس بودند و سازمان را از دید مکانیکی مطالعه می‌کردند در حقیقت پیروان این مکتب اعضای یک سازمان را مانند سایر ابزار و وسایل کار تلقی می‌کردند و اداره کردن آن‌ها را همانند دستگاه می‌انگاشتند. کمپها دادن به عامل انسانی و پرداخت‌های ناقص و ساده لوحانه از انگیزه‌های رفتار انسانی، اشکالات و نارسایی‌های روشن و مشخص مکتب مدیریت علمی است. متأسفانه این نوع نگاه در بسیاری از نگاه‌های اقتصادی، صاحب جایگاهی است.

دوم، مدیرعامل یکی از شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی، رابط‌های انسانی، خالصانه و مسئولانه با همکاران خود برقرار کرده بود. به همین دلیل «دل گرم و سر سرد» آنان را با خود همراه کرده و بهره‌مند از نفوذی خاص بود. در نئستی که مشاور یکی از کارفرمایان شرکت موردنظر با همکاری از آن داشت، از او درخواست می‌کند، خودش را معرفی کند. آن همکار در معرفی خویش از نام کوچک خود و نام خانوادگی مدیرعامل شرکت استفاده می‌کند. مشاور بلافاصله متوجه می‌شود نام خانوادگی او، چیز دیگری است، علت را جویا می‌شود. همکار می‌گوید، من همه چیز را از ایشان دارم، من خود را عضو کوچکی از این خانواده می‌دانم!

عمل شاهد و ناظر باشند که کیفیت محصولات تولیدی یا خدماتی، به بهترین شکل ممکن لحاظ و اجرایی می‌شود، کلیه تعهدات مکتوب و غیرمکتوب به طور کامل و منطبق بر استانداردهای تصریح شده یا تلویحی عملی می‌شوند. باید ببینند و لمس کنند، ارزیابی عملکردها به طور شفاف و با دقت کامل صورت می‌گیرد و کارکنان به خوبی دیده می‌شوند. باید به این نتیجه برسند که سازمان متبوعشان به درستی در خدمت جامعه است. در این صورت است که دل و ذهن کارکنان در خدمت شرکت خواهد بود و از لحظه لحظه زمان در اختیار، به بهترین شکل ممکن بهره می‌گیرد. در این وضعیت است که کارهای غیرضروری، اتلافات، غیرمؤثر و غیرمفید سیر نزولی را در پیش می‌گیرند. در این چارچوب است که ذهن کارکنان برای شناسایی مسائل و مشکلات پویا و درگیر می‌شود، تفکر و تأمل را به خدمت می‌گیرند و به راه‌حل‌های گوناگون دست می‌کنند. اینجا است که بهره‌گیری از استعدادها و نیروی نهفته نزد کارکنان به بهترین شکل ممکن امکان‌پذیر می‌گردد.

این میسر نمی‌شود، مگر آن‌که هرگز از تمایز و شخصیت سازمانی، در قالب رسالت سازمانی، چشم‌انداز و اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت تدوین و به رشته تحریر درآید و سپس مکتوب آن در میدان دید کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، بازدیدسندگان و عموم قرار گیرد و پایبندی‌ها رقم بخورد. در این چارچوب مدیران باید رسالت سازمانی خویش را آشف کنند، این که فلسفه وجودی سازمان و هدف غایی آن چیست؟ سازمان چه مشکلی را می‌خواهد حل کند؟ چه نیازی را می‌خواهد تأمین کند؟ مخاطبان و مشتریان اصلی سازمان چه کسانی هستند و سازمان چه نیازی را باید ادا کند؟ خطوط قرمز سازمان و ارزش‌های بنیادی آن چیست؟ لحظه لحظه شرکت چگونه باید سپری شود؟

چشم‌انداز، اهداف بلندپروازانه و جسورانه سازمان کدامند؟ چشم‌اندازی که در نشان هدف غایی و ارزش‌های بنیادی باشد. چشم‌اندازی که راه و طریق پیشرفت سازمان را نشانگر باشد. چشم‌اندازی که دربرگیرنده اهداف جسورانه باشد و سبب میدان دادن به تغییر و تحول، حرکت مستمر رو به جلو، و بهتر شدن امور شود. چشم‌اندازی که مشخص کند، سازمان ۱۰ تا ۲۰ سال دیگر از چه وضعیتی برخوردار خواهد بود و چگونه توصیف خواهد شد؟ شرکت به چه دستاوردهایی خواهد رسید و کارکنان چه احساسی خواهند داشت؟

به دنبال تعیین «رسالت سازمانی، چشم‌انداز و برنامه‌های استراتژیک»، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی از

ضرورتی ویژه برخوردار می‌شود، چرا که موفقیت در هدف‌گذاری است، آن هم هدفی که در چارچوب رسالت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان باشد. یکی از آثار هدف‌گذاری این است که ذهن مثبت افراد فعال و انرژی آن‌ها برای دستیابی به اهداف آزاد می‌شود. از دیگر آثار این که، هدف‌های روشن و واضح بر اعتماد و اطمینان سازمان و افراد آن می‌افزایند. صلاحیت آن‌ها را زیادتر می‌کنند و انگیزه‌هایشان را بالاتر می‌برند. هدف‌ها به انسان احساس مفید و مؤثر بودن می‌دهد. هدف‌ها مسیری را نشان می‌دهند که وقتی افراد به جانب هدف‌هایشان حرکت می‌کنند، شادمان‌تر و قدرتمندتر می‌شوند. اساس می‌کنند انرژی و صلاحیت بیشتری دارند و در زندگی مطمئن‌تر قدم برمی‌دارند.

ب: اصول

۱- در فصل اول کتاب، از اصلی سخن گفته می‌شود که با «معنا و مفهوم زمان» در ارتباط است.

قبل از توجه به دید اصل، باید تعریف دقیقی از زمان داشته باشیم، تعریفی که ارزش‌های واقعی زمان را بازگو کند و پیام‌ها و پیامدهای درونی من و شما باشد و پیرو آن تقاضا برای اجرا و اعمال مدیریت زمان را در ما شکل دهد.

برخی افراد، ارزش زمان را معادل طلا دانسته و ارزیابی‌های مادی را مطرح می‌کنند. در مقابل عارفان و ادیبان تعریف دقیق‌تر، جامع‌تر و دلنشین‌تر، اثر گذارتر و کاربردی‌تری داشته‌اند؛ این که «وقت شما عمر شماست». با این تعریف، هر فردی ارزش زمان را با ارزش‌گذاری بر عمرش مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. این ارزش‌گذاری را با چگونگی صرف زمان و بودن و نبودن آن مشخص می‌سازد، با میزان توجه به سلامتی جسم و روان، با کیفیت عملکردها و رفتارها، با کار و زندگی خویش، با اثرگذاری و اعتلا بخشیدن به زندگی خود، خانواده، سازمان متبوع خویش، جامعه و محیط زیست، یا در مسیر و جهتی متضاد با موارد مذکور آشکار می‌کند!

در ادامه و در قالب مطلبی تحت عنوان «زمان به عنوان مهم‌ترین منبع»، افزون بر این که پیرامون سه نوع فرهنگ «گذشته‌مدار، حال‌مدار و آینده‌مدار» سخن به میان آمده، از اصول نیز یاد شده است. اصول مورد نظر تأکید دارد برای آن که از لحظه لحظه زمان حال لذت ببریم، به جای آن که «نتیجه‌نگر» باشیم، باید «فرآیندنگر» بود. برای آن که آینده مطمئن‌تری داشته باشیم، باید

در زمان حال به سر برد. هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی کرد و سپس در زمان حال دست به اقدام زد. برای آن که اهدافمان لباس تحقق را بر تن کنند، گاهی اوقات باید به گذشته سرک کشید، آن هم صرفاً برای آن که با نتایج مثبت و منفی عملکردهای خویش و دیگران در گذشته ارتباط برقرار کنیم و از تجارب حاصله، برای اقدام در چارچوب اهدافمان بهره‌گیریم.

۲- در فصل سوم کتاب، دومین اصل، یعنی «فرهنگ کسب‌وکار» مورد توجه قرار می‌گیرد.

این اصل بر این نکته تأکید دارد، که لازمی اعمال دقیق و کامل مدیریت زمان در سازمان خویش. وجه فرهنگ مناسب کسب‌وکار است، براساس این اصل، شایسته و بایسته است مدیران و کارکنان، از زمان‌پذیری اصول، الگوها، رفتارها و قواعد کسب‌وکار» باشند. برای مثال، چنانچه در یک بنگاه تولید صنعتی فعال هستیم، آیا فرهنگ صنعتی در آن ساری و جاری است؟ آیا کار به عنوان یک ارزش تلقی می‌شود؟ آیا نسبت به زمان و تعهداتی که در این خصوص پذیرا می‌شویم حساسیت لازم را معمول می‌دیم؟ آیا تلاش‌ها و کوشش‌ها طوری سمت و سو پیدا می‌کنند که به افزایش بهره‌وری منجر شود؟ یا کار گروهی، تفکر جمعی، رقابت‌پذیری در سطح ملی و بین‌المللی، ارتقای سطح فناوری، مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها، بهبود مستمر فرآیند عملیات، ارتقای سطح کیفی عملیات، ساری و جاری کردن تعهدات و رفتاری در سازمان، حفظ محیط زیست، تعهد به جامعه، و امروزه و از همه مهم‌تر، تعهد در حقوق و احای رسالت سازمانی (فلسفه وجودی + ارزش‌های بنیادی)، چشم‌انداز، برنامه‌های استراتژی، اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت، به عادات روزانه کارکنان و مدیران تبدیل شده است؟ اگر هیچ یک از موارد فوق یا بخشی از آن‌ها در فرهنگ سازمانی یافت نمی‌شود، بدیهی است برای اعمال دقیق و درست مدیریت زمان باید ضعف‌های فرهنگی در این خصوص را به طریقی مقتضی به قوت‌ها تبدیل کرد!

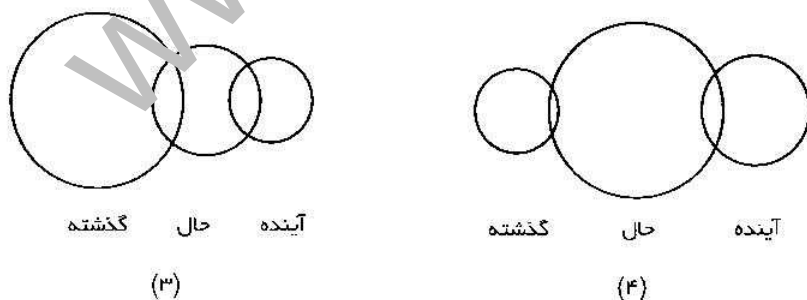
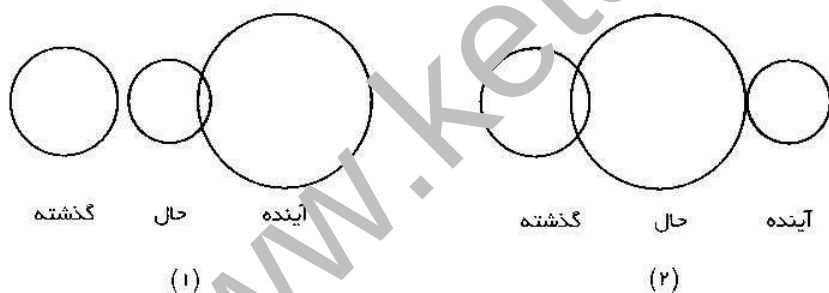
۳- در فصل چهارم، در قالب مطلبی تحت عنوان «مهم‌ترین‌ها در مدیریت زمان» سه سؤال

مطرح می‌شود، سه پرسشی که نظرات و باورهای آدمی را به چالش می‌کشند و به سه آگاهی و سه باید منتهی می‌شود. این که:

■ مهم‌ترین زمان، چه وقت است؟ به منظور اعمال مدیریت زمان در زندگی کاری و شخصی،

نیاز است، نگرش خود را پیرامون سه مقطع زمانی «گذشته، حال و آینده» مورد شناسایی قرار دهیم. این که گذشته مدار یا حال مدار یا آینده مدار هستیم؟ توجه و تمرکزمان بر کدام یک غالب است؟ گذشته یا حال یا آینده؟ مردم کشورمان، ایران در مجموع چه نگاهی به گذشته، حال و آینده دارند؟

برای خودشناسی در این خصوص، می توان از کتاب مدیریت زمان، اثر دکتر غلامرضا خاکی مدد گرفت. مؤلف کتاب با ترسیم سه دایره که هریک برای نمایش یکی از مقاطع زمانی گذشته، حال و آینده منظور می شود، خودشناسی در این زمینه را ممکن می سازد. برای این منظور هریک از دایره ها را با هر اندازه قطر، حاصله از یکدیگر (دور یا نزدیک)، یا متقاطع یا مماس با یکدیگر رسم می کنیم با توجه به این نکته که دایره سمت چپ معرف زمان گذشته، دایره وسط برای زمان حال و دایره سمت راست جهت زمان آینده منظور شود همانند موارد زیر:



لطفاً قبل از آن که به مطالعه کتاب ادامه دهید، نسبت به ترسیم سه دایره با هر اندازه قطر مورد نظر با هر وضعیتی نسبت به یکدیگر رسم کنید و سپس به مطالعه ادامه دهید.