

مهارت‌های مدیریتی

تسخیر عقربه‌ها

● محمد نیرو، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی،
واحد علوم و تحقیقات

کلیدواژه‌ها: مدیریت زمان، بهره‌وری، برنامه‌ریزی



در عصر حاضر، مدیران آموزشی مدرسه‌ها با چالش‌های بی‌شماری مواجه هستند. برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها، برقراری تعادل بین وظایف متعدد و بهره‌وری مطلوب از منابع، همگی به مدیریت زمان کاری وابسته‌اند. به‌طور معمول، مدیران آموزشی منابع محدودی دارند و در عین حال مسئولیت‌های فراوانی بر عهده دارند که باید با دقت و کارآمدی به آن‌ها پاسخ دهند.

در این مقاله، اهمیت مدیریت زمان برای مدیران آموزشی را بررسی می‌کنیم. مدیریت زمان به‌عنوان یک مهارت حیاتی، در توانمندسازی مدیران آموزشی و دستیابی به اهداف سازمانی نقش اساسی دارد. با بهره‌گیری از فن‌ها، ابزارها و روش‌های مناسب مدیریت زمان، مدیران آموزشی قادر خواهند بود فعالیت‌ها را بهینه‌سازی کنند، برنامه‌ریزی دقیق‌تری انجام دهند و به مؤثرترین نحو از منابع محدود خود استفاده کنند.

یک همکار خوب، می‌توانید فرد دیگری را استخدام کنید و به کار خود ادامه دهید. فرض کنید روزانه به شما مبلغی داده می‌شود که تنها می‌توانید در همان روز خرج کنید. اغلب افراد تلاش می‌کنند تا پایان روز آن مبلغ را به بهترین شکل ممکن خرج کنند، زیرا می‌دانند که در غیر این صورت، مبلغ مانده در روزهای بعد قابل استفاده نخواهد بود. این مثال ساده نشان می‌دهد که زمان ثابت روزانه، بدون توجه به استفاده یا استفاده‌نکردن شما، از بین می‌رود و برای همیشه منقضی می‌شود. تنها منبعی که قابل جایگزینی و ذخیره‌سازی نیست، زمان است. اگر استفاده نشود، از بین می‌رود.

از کمد زمانتان بهره‌برداری کنید!

سومین موضوعی که قبل از ورود به موضوع اصلی می‌خواهم به شما توضیح دهم، ایده بسیار جالبی است که در کتاب «مدیریت زمان از درون به بیرون»^۱ مطرح شده است. این کتاب توضیح می‌دهد، بسیاری از افراد در مدیریت زمان موفق نمی‌شوند، زیرا زمان قابل لمس نیست و تصور درستی از آن وجود ندارند. نویسنده زمان را به فضا تشبیه می‌کند و می‌گوید، مثلاً اگر یک کمد را در نظر بگیرید که می‌توانید اقلام مشخصی را در آن قرار دهید، با یک نگاه می‌توانید تشخیص دهید که آیا فلان جعبه خاص در این کمد جا می‌شود یا نه؟ همچنین، با نگاه کردن

زمان؛ ثروتی مساوی برای همه

زمان، با اصطلاح «مدیریت زمان» به وجود آمده، در واقع قابلیت مدیریت ندارد! مدیریت معمولاً برای مفاهیمی استفاده می‌شود که در آن‌ها قابلیت تغییر وجود دارد. برخلاف سرمایه که میزان آن برای افراد متفاوت است و می‌توان آن را مدیریت کرد، زمان برای همه افراد یکسان است و تغییر آن ممکن نیست. همه ما روزانه زمان یکسانی در اختیار داریم. در نتیجه، این اولین نکته است که زمان قابلیت مدیریت ندارد، اما ما می‌توانیم خودمان را مدیریت کنیم تا از این منبع روزانه بهترین استفاده را ببریم و بستری بهتر برای بهره‌برداری ایجاد کنیم. با این حال، در این یادداشت، از اصطلاح «مدیریت زمان» استفاده خواهیم کرد.

استفاده کنید یا از دست بدهید!

برای داشتن یک دستاورد بزرگ، باید منابع خود را متمرکز کنید. مهم‌ترین منبعی که از سایر منابع متمایز می‌شود، زمان شماست. زمان منبعی قابل جایگزینی و ذخیره‌سازی نیست. اصلی‌ترین نکته در اینجا آن است که در صورت از دست دادن یکی از منابع، مانند پول، می‌توانید آن را باز پس بگیرید و به جایگاهی برسید که نه تنها پول قبلی را دارید، بلکه مقدار بیشتری را نیز به دست آورده‌اید. یا در صورت از دست دادن

سلامت و تفریح شخصی و لذت حلال.^۲

● اولویت‌بندی کنید.

بعد از تقسیم‌بندی چهارگانه قبلی، که لزوماً چهار زمان مساوی نیست، حالا نوبت آن است که در هر بخش کارهای خود را اولویت‌بندی کنید. یک مثال خیلی خوب که همیشه در مورد مدیریت زمان آورده می‌شود، این است که فرض کنید به شما یک ظرف شیشه‌ای داده شده است که می‌توانید آن را با سنگ‌هایی با ابعاد متفاوت پر کنید. در واقع این ظرف شیشه‌ای همان زمانی است که هر روز در اختیار شماست. شما می‌توانید هم سنگ‌های بزرگ داشته باشید که مهم‌ترین خواسته‌های شخص شما هستند و با خواسته‌های هر فرد دیگر متفاوت‌اند و هم سنگ‌های کوچک‌تر و سنگ‌ریزه، یعنی کارهای کم‌اهمیت‌تر یا بی‌اهمیت. ابتدا سعی کنید سنگ‌های بزرگ را در ظرف شیشه‌ای قرار دهید و زمان کافی را به مهم‌ترین خواسته‌های خود اختصاص دهید. بعد در بخشی که جای خالی مانده است، سنگ‌ریزه‌ها و سنگ‌های کوچک‌تر را بریزید. طبیعی است اگر برعکس عمل کنیم، فضا برای سنگ‌های بزرگ یا زمان برای کارهای مهم‌تر باقی نمی‌ماند.

۲. آزادکردن وقت

باید قبول کنید کم‌روانه‌تر شما در حال حاضر احتمالاً پر است و نمی‌توانید یک جعبه جدید به آن اضافه کنید. در واقع، در حال حاضر بسیار سخت است فعالیت‌های جدید و مفید را به برنامه روزانه اضافه کنید، زیرا فضای خالی ندارد. در این مرحله باید دو کار انجام دهید: اولین کار این است که تا جای ممکن کم‌تر را خالی و مشخص کنید کدام فعالیت را می‌توانید از برنامه روزانه، هفتگی و ماهانه خود حذف، یا محدود یا واگذار کنید. مثلاً استفاده از رسانه‌های اجتماعی، یا دیدن اخبار یا زنجیره‌های (سریال) تلویزیونی متعدد. دومین کاری که باید انجام دهید، جلوگیری از پرشدن کم‌تر زمان توسط خود یا دیگران است؛ به خصوص در مسیر کارهایی که دوست دارید و برای شما اهمیت دارند و در راستای دستیابی به اهداف بزرگتان هستند. به این منظور، در صورت امکان یا در موارد غیرلازم، به درخواست‌های دیگران نه بگویید. این کار را بدون تعلل یا توضیح انجام دهید. در صورت لزوم می‌توانید شیوه انجام بعضی کارها را هم تغییر دهید تا زمان کمتری صرف شود. مثلاً می‌توانید برخی مذاکرات را غیرحضوری و تلفنی انجام دهید.

۳. ساخت برنامه عملیاتی^۳

برنامه‌ریزی دقیق روزانه با تعیین زمان برای هر فعالیت، همراه با تخمین‌های نادرست و اضطراب

می‌توانید ببینید این کم‌تر چقدر پر شده است و آیا می‌توانید اقدام بیشتری را به آن اضافه کنید یا خیر. زمان روزانه، مانند یک کم‌تر است. این کم‌تر در طول روز با اقدامی پر است که باید از آن‌ها استفاده کنیم. بخش اعظم این کم‌تر از قبل مشخص و پر شده است. به عبارت دیگر، قول‌هایی که ما قبلاً داده‌ایم، مثل حضور در محل کار و انجام وظایف کاری در طول روز. دیدگاه ما نسبت به زمان غالباً نادرست است. ما به‌راحتی قول‌هایی می‌دهیم یا فکر می‌کنیم که در طول روز می‌توانیم کارهایی را انجام دهیم، اما اگر به برنامه روزمان نگاهی بیندازیم، متوجه می‌شویم بخش اعظمی از زمان پر شده است و جایی برای قراردادن جعبه‌های جدید وجود ندارد. بنابراین، باید به‌طور واقع‌بینانه به زمان نگاه کنیم و از آن زمان‌های کمی که در طول روز یا ماه داریم، بهترین استفاده را ببریم.

در ادامه پنج گام عملی برای استفاده بهتر از زمان می‌آید:

۱. تعیین کارهای دلخواه

مدیریت زمان این نیست که فقط در حیطه شغل و کسب‌وکارمان تلاش حداکثری کنیم، بلکه کیفیت زندگی و رسیدن به علاقه‌مندی‌ها نیز بسیار مهم است. بسیاری از افراد سال‌ها خواسته‌اند یک هنر خاص را یاد بگیرند یا تفریح خاصی را انجام دهند، اما متأسفانه هرگز به این هدف نرسیده یا به آن اهمیت نداده‌اند و نتوانسته‌اند در این زمینه موفق باشند. در این باره، لازم است نخست کارهای دلخواه‌مان را تعیین کنیم. در اینجا توجه به چند نکته اهمیت دارد:

● از زندگی پرمشغله و با سرعت بالا دوری کنید.

برای رسیدن به دستاوردهای بزرگ و ارتقای کیفیت زندگی باید این زندگی پرمشغله و پرعجله را کنار بگذاریم، زیرا در مدت‌زمان کوتاهی خستگی و فرسودگی بسیار زیادی تجربه خواهیم کرد و نخواهیم توانست از زندگی‌مان لذت ببریم. نداشتن تمرکز کافی ما را از دستاوردهایمان باز می‌دارد. با انتخاب کارهای کم و باکیفیت و تمرکز بر آن‌ها، می‌توانیم کیفیت کارمان را بالا ببریم و از استراحت‌های لازم نیز بهره‌مند شویم.

● فهرست خواسته‌های خود را تعیین کنید.

یک کاغذ بردارید و تمام کارها و فعالیت‌هایی را که دوست دارید در زندگی انجام دهید بنویسید. خوب است بنا به توصیه امام کاظم (علیه‌السلام) این موارد را به چهار بخش تقسیم کنید: ۱. خواسته‌های عبادی و معنوی؛ ۲. خواسته‌های مرتبط با کار و معاش؛ ۳. خواسته‌های مرتبط با ارتباطات و روابط اجتماعی؛ ۴. خواسته‌های مرتبط با



عقب‌افتادن از برنامه، معمولاً مؤثر نیست. به جای آن، با یک قانون ساده می‌توانید یک قالب هفتگی تهیه کنید که در آن مشخص شده باشد در هر روز هفته به‌طور ثابت چه کار یا کارهای مشخصی انجام می‌دهید. استثناها نیز در مرکز مدیریت زمان ثبت می‌شوند. این مرکز می‌تواند یک برنامه مانند باد صبا، یا یک سررسید فیزیکی باشد. البته استفاده از برنامه‌های الکترونیکی می‌تواند مزایایی مانند دسترسی آسان و ازدست‌ندادن اطلاعات را داشته باشد. بنابراین، در مدیریت زمان، یک روال همیشگی به همراه چند استثنا توصیه می‌شود. این روش کارآمدی بیشتری دارد و از خستگی ناشی از تمرکز بر جزئیات جلوگیری می‌کند.

۴. در دست گرفتن زمان

در این باره هفت ایده را مطرح می‌کنم:

● شرایط مناسب را ایجاد کنید.

با تهیه فهرستی از موارد لازم و فراهم کردن شرایط مناسب، می‌توانید روی کار اصلی تمرکز کنید و به تغییرات و جست‌وجوی موارد از جای دیگر نیاز نداشته باشید.

● بلافاصله کار را شروع کنید.

توصیه می‌شود بلافاصله به کار اصلی بروید و از حاشیه‌ها دوری کنید. تأخیرها معمولاً به دلیل ترس از انجام کارهای مهم و اضطراب رخ می‌دهند. بنابراین تلاش کنید با پرهیز از کارهای بی‌ارزش، بی‌درنگ کار اصلی را انجام دهید.

● سریع‌تر کار کنید.

تصمیم بگیرید تا جایی که کیفیت کار آسیب نبیند سریع‌تر کار کنید و این را به عادت تبدیل کنید. از قانون پارکینسون که به‌طور خلاصه یعنی «کار به میزان زمانی که برای آن در نظر گرفته شده است، منبسط یا منقبض می‌شود» بهره ببرید و زمان لازم برای انجام کارها را کاهش دهید. حتی می‌توانید از روش‌های خلاقانه، مانند افزایش سرعت پخش ویدیوهای آموزشی، استفاده کنید.

● از ۹۰ دقیقه طلایی استفاده کنید.

بهترین مدت زمان انجام کار، به‌طور پیوسته به عواملی مانند نوع کار، نوع فعالیت، ویژگی‌های شخصیتی فرد و ساعت کاری وابسته است. با این حال، بر اساس تحقیقات علمی، مدت زمان کار پیوسته که افراد بهترین سطح عملکرد، تمرکز و توجه را دارند، حدود ۹۰ دقیقه است.^۴

● تنها یک بار به هر کار مراجعه کنید.

توصیه می‌شود فقط یک بار و در زمانی که فرصت لازم را دارید، به هر کار مراجعه کنید؛ به‌ویژه کارهای کوچک. مثلاً هنگام بررسی رایانامه یا شبکه‌های اجتماعی، به سؤالات

برای استفاده بهینه از زمان بهتر است خودمان را مدیریت کنیم نه زمان را

دوستان پاسخ نمی‌دهیم و آن را رها می‌کنیم و به کارهای دیگر می‌پردازیم. بنابراین، ناچار خواهیم شد این روند را مجدداً تکرار و زمان بیشتری را تلف کنیم. بهتر است تنها زمانی به سراغ یک فعالیت بروید که بتوانید به‌طور کامل انجامش دهید. این رفتار زمان بیشتری را آزاد خواهد کرد.

● از انجام هم‌زمان چند کار^۵ پرهیز کنید. تمرکز بر یک کار و انجام آن با کیفیت بالا، بهتر از انجام چند کار به‌صورت هم‌زمان است. بنابراین، بهتر است تمام تمرکز و منابع را به یک کار اختصاص دهیم و پس از اتمام آن به کار بعدی بپردازیم. استثناهایی نیز وجود دارند، مانند انجام دو وظیفه که از منابع (فیزیکی و ذهنی) یکسان استفاده نمی‌کنند، از جمله گوش دادن به دوره‌های آموزشی در حین انجام کارهای تکراری عملی، که به تمرکز ذهنی نیاز ندارد.

● حواس پرتی‌ها را به حداقل برسانید.

حواس پرتی‌ها ممکن است خارجی باشند، مانند صداهای مزاحم، یا داخلی باشند، مانند افکار مزاحم حین انجام کار. اهمیت دادن به تمرکز و انجام کارها بدون وقفه می‌تواند از حواس پرتی بکاهد. توصیه می‌شود حواس پرتی‌ها را جدی بگیرید و راه‌هایی برای جلوگیری از آن‌ها اعمال کنید؛ مانند تهیه فهرستی از حواس پرتی‌ها و پیشگیری از آن‌ها.

۵. بازنگری

در گام بازنگری تلاش می‌کنید کیفیت گام‌های قبلی را بهبود دهید و در صورت نیاز، تغییراتی در آن‌ها ایجاد کنید. همچنین، می‌توانید این بازنگری را به‌صورت مداوم در روال هفتگی یا ماهانه خود ادامه دهید و در نهایت به مدیریت زمان بسیار موفق برسید.

با رعایت این نکات، دستاوردها، کارها و لذتهایی که به دست می‌آورید، بسیار بیشتر از زمانی خواهد بود که این موارد رعایت نمی‌شوند و کارها به‌صورت بی‌نظم و اتفاقی پیش می‌روند. در پایان، مکرر این سؤال را از خودتان بپرسید تا بهترین راهبرد مدیریت زمان خود را در پیش بگیرید: «آیا کاری که در حال حاضر انجام می‌دهم، بهترین استفاده ممکن از مدیریت زمانم است یا خیر؟» ■

پی‌نوشت‌ها

1. Morgenstern, Julie (2004) Time Management from the Inside Out, Henry Holt and Company

۲. در آن بکوشید که اوقاتتان چهار بخش باشد: بخشی برای راز و نیاز با خداوند؛ بخشی برای کار معاش؛ بخشی برای معاشرت با برادران و دوستان مورد اعتماد، آنان که عیب‌هایتان را به شما گوشزد می‌کنند و با شما خالص و یکرنگ‌اند؛ و بخشی برای بهره‌برداری از لذت‌های حلاوتان (تحف‌العقول، ص ۹-۵۰).

3. Action Plan

4. National Sleep Foundation - sleepfoundation.org

5. Multitasking