

نقش مدیریت زمان در ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده

نادر جوانی^۱

چکیده:

فرمانده تیپ مدیری است که در برهه کنونی با حداقل بودجه و امکانات بایستی کلیه امور آموزشی، پرورشی و فرهنگی تیپ را هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، هدایت و به‌مورد اجرا گذارد. تحقیق حاضر به منظور ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نذاجا با بهره‌گیری از مدیریت زمان انجام شده و هدف تحقیق تبیین نحوه ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نذاجا با بهره‌گیری از مدیریت زمان می‌باشد. روش تحقیق توصیفی با رویکرد آمیخته می‌باشد. جامعه مورد مطالعه فرماندهان تیپ‌های پیاده نذاجا به تعداد ۲۶ نفر بصورت تمام شمار انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. به علت نداشتن سابقه بکارگیری مدیریت زمان در سطح تیپ‌های پیاده محقق با انجام مصاحبه با صاحب‌نظران، مطالعه اسناد و مدارک و توزیع پرسش‌نامه، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق نموده است. ۹۵ درصد جامعه آماری استفاده از برنامه‌ریزی و اعمال گام‌های آن را سبب کاهش حجم کارها، افزایش زمان فرماندهان و افزایش عملکرد و کارایی فرماندهان می‌دانند، ۸۱ درصد جامعه آماری در حد متوسط به بالا معتقدند پس از حذف عوامل اتلاف زمان با بهره‌گیری از مدیریت زمان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نذاجا ارتقاء می‌یابد. ۹۲ درصد جامعه آماری در حد متوسط به بالا معتقدند پس از بکاربردن ابزارهای فنی با بهره‌گیری از مدیریت زمان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نذاجا ارتقاء می‌یابد. در نهایت مشخص گردید با اجرای مدیریت زمان کارایی فرماندهان به میزان ۲۵٪ درصد ارتقاء یافته و میزان سلامت فرماندهان نیز بهبود می‌یابد.

واژگان کلیدی:

مدیریت زمان، فرماندهان تیپ، برنامه‌ریزی، اتلاف‌زمان، ابزارهای فنی

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

مقدمه

سازمان‌ها برای تداوم حیات به بازسازی نیازمندند. بازسازی از طریق به روز هماهنگ کردن اهداف و بکارگیری مدیران پویا و فعال امکان پذیر است. یک فرمانده یا مدیر مؤثر نیاز به توانایی فنی، انسانی، ادراکی، خلاقیت و طراحی حل مسائل دارد. تا با اصلاح روش‌ها و شیوه‌های گذشته موجب افزایش کارایی سازمان خود گردد. مدیران منابع را به کار می‌گیرند ولی زمان منبعی است که برآنان می‌گذرد. مدیران سازمانشان را مدیریت می‌کنند ولی زمان تنها منبعی است که مهارش در دست آنان نیست. زمان خریداری نمی‌شود، زمان به تملک در نمی‌آید، زمان قابل ذخیره‌سازی نیست و بازگشتی ندارد. زمان منبعی است گرانبها که سپری می‌شود و تنها حق استفاده از آن را در لحظه ای خاص داریم. فرصت شناسان، پیروز این زمانه‌اند، آنان که مدیریت زمان را می‌دانند. و بر مبنای آن امور خود را هدفمند می‌کنند. به عبارتی اهداف را بر مبنای زمان اولویت‌بندی می‌کنند. با مهار کردن غول زمان تهدیدات تبدیل به فرصت می‌شوند. از دیدگاه فردی، کسانی که قدر زمان و چگونگی سازماندهی و استفاده از آن را می‌دانند، بسیار موفق‌تر از افرادی هستند که همیشه از تنگی وقت می‌نالند. مدیران بایستی هوشیارانه با پدیده‌ها روبرو شوند و سعی کنند بر پایه اصول حاکم بر زندگی شخصی و کاری خود، زمان را به امور گوناگون به نحو بهینه تخصیص دهند. و از این طریق بهره‌وری خویش را افزایش دهند. امروزه در اکثر سازمان‌ها و شرکت‌ها بزرگ چندملیتی مدیران ضمن شرکت در کلاس‌های مدیریت زمان، کارکنان زیر مجموعه خود را دعوت و گاهی مجبور به شرکت در این کلاس‌ها می‌نمایند تا ضمن درک اهمیت زمان، هم خود از ثانیه‌ها طلایی زمان بهره لازم را ببرند. در این رابطه نیروهای نظامی به دلیل ماهیت کاری خود بیشتر از هر نهاد دیگری به زمان و مدیریت آن نیازمندند. مروری بر تاریخ نظامی جهان بیانگر این موضوع است فرماندهان نظامی با مدیریت متغییر زمان به پیروزیهای چشمگیری نائل شدند. بر همین مبنا در این کاوش تلاش تلاش میشود نقش مدیریت زمان در واحدهای نظامی مورد بررسی قرار گیرد در همین زمینه واخذ نظامی تیپ به عنوان یک واحد استاندارد مورد بررسی و کاوش قرار گرفته است و میزان متغییری است که یک فرمانده برای اداره امور نظامیان و مدیریت صحنه نبرد به آن نیازمند است از آنجای که فرمانده تیپ مدیر مجموعه‌ای است که به کلیه نیازهای اجتماعی، زیستی، بهداشتی، روحیه و رفاه کارکنان و خانواده‌شان توجه نماید تا ضمن حفظ نشاط، شادابی، سلامتی روحی و جسمی، کارکنان تیپ را در جهت نیل به اهداف سازمان هدایت نماید. و از

طرفی نحوه مدیریت فرمانده تیپ اثر بسیار زیادی در نحوه خدمت و انگیزش کارکنان خواهد داشت و سبب ارتقاء یا کاهش کارایی مجموعه تیپ می‌گردد. بنابراین فرمانده تیپ یا هر مدیر اجرایی باید بتواند وظایف و مسئولیت واگذاری را در محیطی آرام، بدون استرس و در حداقل زمان ممکن انجام داده و علاوه بر فایده آمدن بر حجم انبوه کارها، زمانی برای رسیدگی به امور شخصی خود، مطالعه، ورزش، تفریح، خانواده و تربیت فرزندان اختصاص دهد. مهارت اختصاص زمان مناسب بر امور، مدیران و فرماندهان را از خستگی ناشی از کار زیاد نجات می‌دهد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

تحقیق حاضر شاخصهای مهمی در رابطه با برنامه‌ریزی مناسب، کارآیی مدیریت زمان، فعالیت‌های سازمانی و شخصی فرماندهان مورد بررسی قرار می‌دهد. بر این مبنای فرماندهان در قالب مدیریت زمان ضمن لذت بردن از انجام وظایف خود کلیه امور و تکالیف خود را در همان روز انجام داده، با مراجعین و ارباب رجوع و کارکنان برخورد شایسته داشته و سبب افزایش رضایت سازمانی خواهند شد. موضوع مورد مطالعه سبب می‌شود مدیران و فرماندهان احساس می‌کنند بر سرنوشت خود تسلط کامل داشته و احساس توانمندی می‌کنند. زیرا وقتی منابع فیزیکی و ذهنی متمرکز باشند قدرت فرد برای حل یک مسئله به شدت افزایش خواهد یافت. فرماندهان بهتر کار خواهند نمود (تریسی، ۱۳۸۸: ۱۹) و ضمن افزایش کارایی زمان بیشتری را با خانواده خواهند بود و فرصت بیشتر برای تربیت فرزندان خود خواهند داشت. بی توجهی به زمان در محیط‌های نظامی، فرماندهان را با بی اعتمادی نسبت زمان مواجه ساخته و سبب می‌گردد آنان به روش سنتی به انجام وظایف پرداخته و به مرور انرژی کمتر و استرس بیشتری پیدا نمایند و سلامتی جسمی و روحی و روانی آنان مورد تهدید قرار گرفته و احساس بیهودگی و ناتوانی در آنان بوجود آید.

روش تحقیق

در مطالعه حاضر محقق دور از هرگونه استنتاج ذهنی، با استفاده از اسناد، مدارک و پاسخ‌های صاحب نظران به سئوالات مطرح شده در مصاحبه به تحلیل واقعیت‌های موجود پرداخته، لذا روش تحقیق توصیفی با رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد. و نوع تحقیق کاربردی است زیرا هدف محقق این است که با انجام این تحقیق سبب ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده و زیر مجموعه آنان گردد.

جامعه مورد مطالعه

فرماندهان تیپ‌های پیاده نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات و داده‌ها

ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق با توزیع پرسش‌نامه، مصاحبه با صاحب‌نظران و مطالعه منابع (کتاب، مقالات) اسناد و مدارک معتبر و علمی در دسترس در رابطه با مدیریت زماندر ارتباط با موضوع تحقیق می‌باشد به علت نداشتن سابقه‌ی مدیریت زمان در سطح نزا، محقق از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با صاحب‌نظران و ارسال پرسش‌نامه اطلاعات لازم را اخذ و مورد استفاده قرار خواهد داد. در این تحقیق ابتدا با جمع‌آوری اطلاعات بدست آمده از مصاحبه با صاحب‌نظران و تجزیه و تحلیل آن و مراجعه به کتابها و اسناد مرتبط با موضوع تحقیق و الگوگیری از پرسش‌نامه استاندارد دکتر خاکی، اقدام به تهیه پرسش‌نامه گردید. با توجه به روند اشاره شده یک پرسش‌نامه با ۴۳ سوال بسته گردیده، سئوالات با استفاده از طیف لیکرت اندازه‌گیری گردیده و چگونگی ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده با بهره‌گیری از مدیریت زمان مورد تجزیه و تحلیل توصیفی قرار گرفته است.

سئوالات تحقیق

۱. نحوه ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزا با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی چگونه باید باشد؟
۲. نحوه ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزا با جلوگیری از اتلاف زمان چگونه باید باشد؟
۳. نحوه ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزا با بکارگیری ابزارهای فنی چگونه باید باشد؟

فرضیه‌ها

- (۱) به نظر می‌رسد با بکاربردن گام‌های برنامه‌ریزی در قالب برنامه‌ریزی برای فردا، اولویت-بندی، تفویض اختیار، ارزیابی کارهای روزانه، کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزا را ارتقاء داد.
- (۲) به نظر می‌رسد با حذف عوامل اتلاف زمان (شامل فشار عصبی، به تعویق افتادن تماسها تلفنی، جلسات، مراجعین، تقلای بیش از حد) می‌توان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزا را ارتقاء داد.

۳) به نظر می‌رسد با بکاربردن ابزارهای فنی در قالب اطلاعات ضروری و فشرده، فهرست‌ها و جدول‌ها، برنامه تماس‌ها و مدیران اطلاعات شخصی می‌توان کارآیی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزاچا را ارتقاء داد.

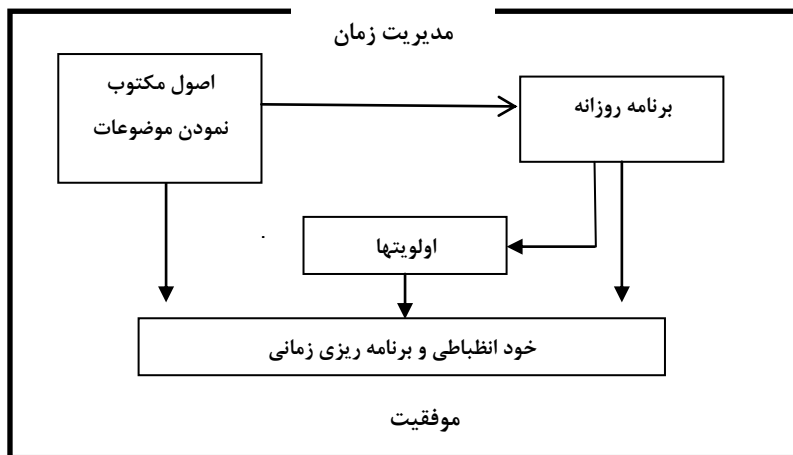
ادبیات و مبانی نظری

مدیریت زمان: مدیریت زمان را ابزاری قلمداد کرد که با آن می‌توانید به زندگی بهتر دست یابید که دستاوردهای ارزشمند و احساس رضایت عمیق و کمال از ویژگی آن به شمار می‌روند. مدیریت زمان وسیله‌ای است که افراد را از جایگاه کنونی به مقصد مورد نظرشان می‌رساند. (تریسی، ۱۳۸۸: ۱۴) مدیریت زمان از چهار فاکتور اصلی اهداف، برنامه‌ریزی، عوامل اتلاف‌زمان، تکنولوژی یا ابزارهای فنی تشکیل شده است که هر کدام از این فاکتورها خود از تعداد بیشتری شاخص تشکیل یافته‌اند که هر کدام از آنها جهت بهره‌بندی از مدیریت زمان بایستی به درستی شناخته شده و مورد استفاده قرارگیرند. بنابراین ابتدا فواید مدیریت زمان شناخته شده و سپس با شناسایی و بکار بستن فاکتورهای مدیریت زمان اثر شگفت آن را در کارایی و افزایش عملکرد شاهد بود. (خاکی، ۱۳۸۶: ۹)

برنامه‌ریزی: کوشش آگاهانه و تنظیم شده برای انتخاب بهترین راه‌ها برای رسیدن به اهداف مشخص و توسعه اقتصادی و اجتماعی است. بهترین روشی که مدیر را قادر به ساماندهی زمان موجود می‌کند و همچنین زمان را برای رسیدن به اهداف شخصی و حرفه‌ای مهیا می‌سازد، برنامه‌ریزی است. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی، آماده نمودن امکانات و منابع و وسایل جهت تحقق بخشیدن به اهداف می‌باشد. مزیت اصلی برنامه‌ریزی کاری، برای افراد این است که درک کنند برنامه‌ریزی وسیله‌ای برای ذخیره‌سازی زمان است. (سرور، ۱۳۸۳: ۶۳) برنامه‌ریزی زمان موجب کاهش استرس و رهایی انرژی می‌شود. برنامه‌ریزی و ساماندهی روز، هفته و ماه، احساس کنترل و تسلط بیشتری بر زندگی را به مدیران و فرماندهان القا می‌کند. مدیریت زمان موجب افزایش عزت نفس شده و حس قدرت شخصی را بهبود می‌بخشد. ۰/۳ افراد موفق، مصمم، با اراده، پی‌گیر، برنامه‌ریز هستند و همیشه فهرست اهداف و فعالیت‌هایشان را می‌نویسند و بازنویسی می‌کنند. آنها مکتوب فکر می‌کنند و بعد به طور مداوم، برنامه‌هایشان را تحلیل و ارزیابی می‌نمایند. همیشه فکر می‌کردم بیشتر افراد موفق، زمان زیادی را صرف برنامه‌ریزی می‌کنند. به تدریج که هر چه وقت

بیشتری صرف برنامه‌ریزی شود، برنامه‌ها بهتر شده و احتمال شکست در آن‌ها کمتر می‌شود. با کار مداوم روی برنامه‌ها جهت دستیابی به مقصد، اهداف روز به روز بیشتر قابل درک و دست یافتنی می‌شود. وقتی درباره هر اقدامی تفکر و برنامه‌ریزی شود، اعتماد نسبت به توانایی دستیابی به هدف بیشتر می‌شود. (تریسی، ۱۳۸۸: ۴۱)

(شکل ۱) ارتباط بسیار نزدیک مدیریت زمان با برنامه روزانه (همان، ۱۱۴)



اولویت بندی:

ترتیب دادن وظائف به موثرترین شیوه، به نحوی که در وهله اول به مهم‌ترین و فوری‌ترین وظایف پرداخته شود. انجام کار درست به دلایل درست. با آدم‌های شایسته، در زمان مقرر، به ترتیب صحیح، با عزمی جزم و شوقی بی حد، برای رسیدن به نتیجه‌ای شایسته (بلانچارد، ۱۳۸۴: ۶۹) توانایی افراد در اولویت‌بندی اهداف، وظایف و فعالیت‌ها، راه رسیدن به کارآمدی فردی محسوب می‌شود. این کار چندان آسان نیست. گرایش طبیعی انسان به «پرداختن به کارهای بی‌اهمیت» و تلاش مجددانه روی کارهایی است که در بسیاری موارد، اصلاً لازم نیست انجام شوند. چندین روش اثبات شده برای تعیین اولویت‌های کاری و شخصی وجود دارد. این روش‌های سازمان یافته تفکر، امکان می‌دهد مسائل نامربوط، امور مهم را به امور صرفاً ضروری، و کارهایی را با نتایج طولانی مدت به کارهای ساده، سرگرم کننده و لذت بخش ترجیح داده شوند. بسیاری از مدیران، کار واقعیشان را بعد از پایان ساعات اداری انجام می‌دهند و در طی روز به دلیل مشغله فراوان فرصت کافی برای انجام این قبیل کارها را نمی‌یابند. همکاران، ارباب رجوع‌ها، ملاقات‌های ناخواسته، اختلاف عقاید، تلفن‌ها، جلسات و همگی بر شلوغی کار مدیران می‌افزایند. (خاکی، ۱۳۸۶: ۹۱) برای

سهولت اجرای امور اولویت‌بندی امور امری ست که در همه سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مشخص کردن اولویت کارها می‌توان از جدول تجزیه و تحلیل ABC استفاده کرد. در این جدول (A) زمان پرداختن به فعالیت‌های خیلی مهم را نشان می‌دهد. (B) فعالیت‌های که از درجه اهمیت کمتری برخوردارند. (C) به فعالیت‌های عادی و جزئی گفته می‌شود.

جدول تجزیه و تحلیل ABC (۱-۲)

ارزش فعالیتها		
۰/۱۵	۰/۲۰	۰/۱۵
وظایف A بسیار مهم	وظایف B مهم	وظایف C عادی
۰/۱۵	۰/۲۰	۰/۱۵
استفاده واقعی از زمان		

● وظایف A: از جمله مهم‌ترین وظایف مدیران و فرماندهان هستند، آنها وظایفی هستند که بطور صحیح فقط به وسیله فرد مدیر قابل اجرا بوده و بیشترین درجه اهمیت را در عملیات مدیریتی دارا هستند.

● وظایف B: فعالیت‌هایی هستند که از لحاظ اهمیت، متوسط هستند و آنها را می‌توان به دیگران واگذار کرد.

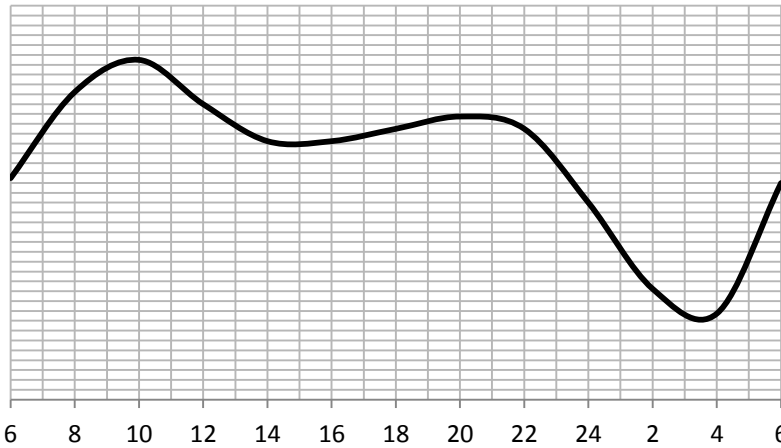
● وظایف C: وظایفی هستند که در عملیات قابل انجام، دارای کمترین درجه از نظر اهمیت هستند، اما طوری ظاهر می‌شوند که به نظر می‌رسد مهم‌ترین و بزرگترین وظایف هستند. تجزیه و تحلیل ABC سبب می‌گردد که تا یک توازن و ارتباط منطقی بین تمامی وظایف برقرار گردد و در نهایت نتایج سودمندی به بار آید. این ساماندهی، ما را به داشتن یک جدول کاری مسلسل سوق می‌دهد و این همان اولویت‌بندی فعالیت‌ها است. لذا در شرایط استاندارد برای هر روز یک یا دو فعالیت درجه A در نظر گرفته می‌شود (در حدود ۳ ساعت) سه فعالیت درجه B (در حدود ۱ ساعت) زمانی برای فعالیت درجه C (در حدود ۴۵ دقیقه در نظر بگیرید). (خاکی، ۱۳۸۶: ۷۷)

بررسی منحنی عملکرد:

در طی روز، عملکرد بالقوه فرد وابسته به طرز تلقی اوست، این تلقی خود را در توافق طبیعی به اشکال متفاوت در افراد گوناگون، ولی قابل پیش‌بینی می‌باشد. طبق آمارهای بدست آمده متوسط عملکرد روزانه و مسیر نوسانات آن، با منحنی مندرج در شکل ۳)

منحنی استاندارد REFA انجمن مطالعه کار) قابل توضیح است. بر این اساس در صبح سطح عملکرد به حداکثر می‌رسد، این سطح در ساعات دیگری قابل دستیابی نیست. در ظهر چرخه عدم فعالیت آغاز می‌گردد، برخی افراد سعی می‌کنند با یک قهوه یا چای غلیظ بر این سیر نزولی غلبه کنند، اما این کار معمولاً سبب طولانی شدن مدت چرخه عدم فعالیت می‌گردد.

شکل ۳) منحنی عملکرد کارایی افراد در ۲۴ ساعت شبانه روز از ساعت ۶ صبح تا ۶ صبح بعد



بعد از دومین مرحله افزایش عملکرد در عصر، منحنی عملکرد سیر نزولی پیدا می‌کنند و در ساعاتی بعد از نیمه شب به حداقل مقدار خود می‌رسد. تعیین آهنگ نوسانات روزانه مهم-ترین عامل برای انطباق نوسانات عملکرد است. بدین ترتیب مدیران و فرماندهان نظامی در آغاز روز که عملکرد بالایی دارند. کارهای پیچیده و با اهمیت را انجام می‌دهند. (وظایف A) در همین رابطه تیراندازی، و تمرینهای سخت نظامی عمدتاً از ساعات اولیه روز شروع شده و تا پایان وقت اداری تمام می‌شوند. بنابراین در مدتی که عملکرد از سطح پایینی برخوردار است (حدود ظهر) استراحت و کارهای سبک، تماس‌های اجتماعی و فعالیت‌های عادی و جاری مورد توجه قرار می‌گیرد (وظایف C) در حوالی غروب که مجدداً منحنی عملکرد صعود می‌کند وظایف مهمتری را دنبال کنید (وظایف B) (خاکی، ۱۳۸۰: ۸۶)

بنابراین فعالیت‌های روزانه فرمانده تیپ وقتی به سرانجام می‌رسد که بر اساس یک جدول روزانه برنامه‌ریزی شود. این عمل باعث می‌شود که در انجام وظایف روزانه بسیار راحت‌تر عمل نموده و هر چه بهتر به مقصد تعیین شده نزدیک شود. علاوه بر آن در نتیجه یک برنامه مکتوب فرد کمتر از گذشته به سادگی دچار آشفتگی شغلی و وظیفه‌ای شده و در

عمل بدون اینکه نیاز به راهنمایی داشته باشد. موفق خواهد شد که کارهایش را طبق برنامه‌ریزی انجام دهد. پس از برنامه‌ریزی نوبت به اولویت‌بندی کارها می‌رسد. یعنی مشخص گردد کدام یک از وظایف بالاترین اهمیت و کدام یک از درجه اهمیت کمتری برخوردار است. وظایفی که دارای مرتبه و اولویت بالا می‌باشند بایستی در مراحل نخست انجام پذیرند. در واقع کلید مدیریت موفق زمان، انجام فعالیت‌های اولویت‌بندی شده طبق فهرست و در نظر گرفتن وضوح کامل در این اولویت‌بندی و نحوه تنظیم و طراحی فعالیت‌ها طبق طبقه‌بندی ABC است. وظایف A که بیشترین درجه اهمیت را در عملیات مدیریتی دارد، یا کارهای پیچیده و با اهمیت می‌باشند. باید طبق منحنی عملکرد، در صبح که سطح عملکرد به حداکثر می‌رسد و در ساعت دیگر قابل دستیابی نیست انجام پذیرد. ضمناً این وظایف قابل واگذاری و تفویض نیستند. وظایف B وظایفی هستند که از درجه اهمیت در حد متوسط برخوردارند و آنها را می‌توان واگذار و یا تفویض نمود. و اگر قرار است انجام شود بهتر است در حوالی غروب که مجدداً منحنی عملکرد صعود می‌کند انجام شود. وظایف C وظایفی هستند. که دارای کمترین درجه از نظر اهمیت هستند. که می‌توان به تعویق انداخت. مانند (مطالعه روزنامه، نامه‌های اداری، تلفن‌زدن مکاتبات و بسیاری دیگر از کارهای اداری). و در صورت تمایل به انجام آن در حوالی ظهر که منحنی عملکرد سیر نزولی پیدا می‌کند انجام شود. پس از اولویت‌بندی باید وظایف A را شخصاً انجام داده و وظایف B را تفویض نمود. با این کار شلوغی بیش از حد کارهای فرمانده یا مدیر کاهش یافته برای او و کارهایش زمان فراهم می‌شود

ارزیابی برنامه روزانه

ارزیابی از دیدگاه بازرسی مشخص کننده کیفیت نحوه انجام وظیفه و تعهد پرسنل است و این عمل امکان بهره‌گیری صحیح‌تر از نیروهای انسانی موجود را فراهم می‌سازد و از هدر رفتن آنها جلوگیری می‌کند. (صادق‌پور، ۱۳۸۵: ۲۰۷) ارزیابی عبارت است از گردآوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری درباره برنامه، ارزیابی با حجم عملیاتی سر و کار دارد که در یک برنامه اجرا شده است. ولی در ارزشیابی تحلیل نیز مطرح است. (سرور، ۱۳۸۳: ۲۰)

عوامل اتلاف زمان: تلف کردن، اتلاف وقت بیهوده وقت را صرف کردن، به کارهایی ناسودمند پرداختن و از وقت بهره نگریدن بر اساس صدها بررسی و تحقیق انجام شده، هفت

هدر دهنده بزرگ زمان در دنیای کار شناخته شده‌اند. توانایی افراد در مقابله با آن‌ها نشان خواهد داد که چقدر در کارشان موفق هستند(جی، ۱۳۸۵: ۱۹۶)

الف) جلسات: جلسات، چه برنامه‌ریزی شده باشند و چه غیر منتظره، حدود ۴۰ درصد از وقت فرماندهان و مدیران را هدر می‌دهند. این جلسات می‌توانند رسمی یا ویژه، گروهی یا دو نفره در یک دفتر یا در سالن اجتماعات باشند. بسیاری از جلسات غیر ضروری بوده و میزان زیادی از زمان مدیران را هدر می‌دهند. جلسات، سومین عامل هدر دهنده زمان در دنیای کار محسوب می‌شوند. حدود نیمی از ساعات کاری در جلسات گروهی یا دو نفره صرف می‌شود. طبق تخمین تمام کارمندان، حداقل ۵۰ درصد این زمان به هدر می‌رود. این مسئله به این معنی است که حدود ۲۵ درصد زمان کار در جلسات از بین می‌رود. اما با این حال، جلسات بد نیستند. جلسه یکی از ابزارهای ضروری تصمیم‌گیری فرماندهان جهت تبادل اطلاعات، حل مشکلات، بررسی پیشرفت کار است. اما باید به درستی مدیریت شده و مورد استفاده قرار گیرند. هر جلسه هزینه‌ای برابر با نرخ ساعتی حضور فرماندهان و رؤسا ضرب در تعداد ساعات صرف شده در جلسه دارد. (تریسی، ۱۳۸۸: ۲۰۵)

ب) مراجعین: مهمانان سرزده یا ناخواند تا حد زیادی زمان افراد را هدر می‌دهند. این افراد می‌توانند از داخل و یا خارج از سازمان بوده و کار مدیران و فرماندهان را دچار وقفه می‌نمایند و کارآمدی فرماندهان را سلب نمایند. این افراد عمدتاً به طور مداوم درباره مسائل بی‌اهمیتی صحبت می‌کنند و با به هم ریختن افکار فرماندهان آنها را از فرایند تصمیم‌گیری صحیح باز می‌دارند. این افراد به مثابه تیغ اره بطور پیوسته باعث بهم خوردن افکار فرماندهان می‌شوند (خاکی، ۱۳۸۶، ۱۹۲)

تماس‌های تلفنی: وقفه‌های تلفنی در بالای فهرست اتلاف زمان قرار می‌گیرند. تلفن زنگ می‌زند و رشته افکار شما را پاره می‌کند. و شما را از انجام کارتان باز می‌دارد. وقتی تماس تلفنی به پایان می‌رسد اغلب از کار منحرف می‌شوید و بازگشت به کار را دشوار می‌بینید. (تریسی، ۱۳۸۸: ۲۵۰)

ج) فشار عصبی: علت ایجاد فشار عصبی وجود محرکی به صورت فیزیکی یا روانی است و فرد به طریقی خاص نسبت به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد. محرکی ناخوشایند عموماً عامل ایجاد فشار عصبی می‌نامند. به عبارت دیگر به هر چیزی که فشار ایجاد می‌کند "عامل فشار عصبی" اطلاق می‌شود. لذا عوامل ایجاد فشار عصبی می‌توانند فیزیکی یا روانی باشد. در نهایت، آنچه که از فرد خواسته می‌شود باید آنقدر گسترده و فراوان باشد تا

باعث ایجاد فشار عصبی شود. عدم مدیریت زمان و تلف شدن آن یکی از مهمترین عوامل ایجاد این فشار هستند فرماندهان نظامی عموماً به دلیل از بین رفتن زمان و عدم موفقیت دچار پریشانی احوال شده و رفتارهای غیر عادی از خود بروز می دهند و در نهایت در اذهان جامعه این دیدگاه را شکل می دهند که نظامیان و فرماندهان افرادی پرخاشگر و سختگیر هستند در حالی که از بین رفتن زمان و به تبع آن عدم دستیابی به موفقیت یکی از مهمترین عوامل چنین رفتارهایی هستند

ابزارهای فنی: هیچ راهی برای فرار از فن آوری وجود ندارد؛ چرا که فن آوری نوین، ابزاری مفید و در حال گسترش مهارت‌های مدیریت زمان را در اختیار مدیران و فرماندهان می گذارند و با سرعت فزاینده خود، هرکسی را که نخواهد از ابزارهای آن بهره‌مند شود پشت سر می گذارد. در مقابل، استفاده درست از فن آوری افراد را در صرفه جویی زمان و بهبود آن یاری می نماید. در عین حال، این هشدار مهم است که تا وقتی که نیاز فرد به استفاده از فن آوری به دقت بررسی نشود و زمان و چگونگی بهره جستن از آن تعیین نگردد، ممکن است به جای کسب زمان، مقادیر زیادی از وقت وی بدون هیچ نتیجه‌ای به هدر برود. (روش، ۱۳۸۴: ۱۰۷) در همین رابطه مدیران اطلاعات شخصی (PIM) کامپیوتری قابل حمل، کوچک، در یک کیف جیبی حمل میکنند. که برای یادداشت برداری یک کتابچه، نشانی، تقویم، شماره‌های تلفن، فهرست‌ها و زمانبندی‌ها، قرارها، و وقایع مورد استفاده قرار می گیرد. این شیوه در مرتب کردن فهرست کارها و زمانبندی برنامه ها، بدون اینکه وقت زیادی صرف آن گردد مورد استفاده قرار می گیرد (روبرتاش، ۱۳۸۶: ۴۱).

تجزیه و تحلیل :

یافته‌های تحقیق

در جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده در بررسی پاسخ‌های دو مشخص گردید فرماندهان به مدیریت زمان نیاز مبرم داشته که شرح آن به قرار زیر می باشد. هر تماس تلفنی در محیط کارتان چه مقدار از زمان شما را می گیرد؟

جدول (۱) توزیع و درصد فراوانی مربوط به پرسش بالا

جمع	خیلی کم (۱-۵) دقیقه	کم (۵-۷) دقیقه	متوسط (۷-۱۰) دقیقه	زیاد (۱۰-۱۵) دقیقه	خیلی زیاد (بیش از ۲۰ دقیقه)	
۲۶	۴	۹	۶	۵	۲	فراوانی
%۱۰۰	%۱۵	%۳۵	%۲۳	%۱۹	%۸	درصد

همان گونه که در جدول و نمودار ۱ نشان داده شده است ۳۵ درصد جامعه آماری معتقدند هر تماس تلفنی در محیط کاری بین (۵-۷) دقیقه وقت فرماندهان تیپ را اشغال می کند. ۲۳ درصد جامعه آماری معتقدند هر تماس بطور متوسط بین (۷-۱۰) دقیقه وقت فرماندهان تیپ را می گیرد. ۱۹ درصد معتقدند هر تماس معمولاً زیاد بین (۱۰-۱۵) دقیقه وقت شان را می گیرد. ۱۵ درصد معتقدند هر تماس بین (۱-۵) دقیقه وقت فرماندهان را می گیرد. ۸ درصد معتقدند هر تماس (بیش از ۲۰) دقیقه وقت فرماندهان را می گیرد

شما در طول ۲۴ ساعت شبانه روز چقدر استراحت می کنید؟

جدول (۲) توزیع و درصد فراوانی پرسش

جمع	خیلی کم (۲ ساعت)	کم (۴ ساعت)	متوسط (۶ ساعت)	زیاد (۸ ساعت)	خیلی زیاد (بیش از ۸ ساعت)	متغیر فراوانی
۲۶	۰	۳	۱۶	۷	۰	فراوانی
%۱۰۰	۰	%۱۱	%۶۲	%۲۷	۰	درصد

همان گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است ۶۲ درصد جامعه آماری معتقدند در طول ۲۴ ساعت شبانه روز (۶ ساعت) استراحت می کنند. ۲۷ درصد معتقدند فرماندهان ۸ ساعت استراحت می کنند. ۱۱ درصد (۴ ساعت) استراحت می کنند. این پاسخها بیانگر وقت کمی است که فرماندهان برای استراحت خود لحاظ می نمایند.

تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات تحقیق:

تجزیه و تحلیل هدف اول

به نظر می رسد با بکاربردن گام های برنامه ریزی در قالب برنامه ریزی برای فردا، اولویت بندی، تفویض اختیار، ارزیابی کارهای روزانه می توان کارآیی فرماندهان تیپ های پیاده نژا را ارتقاء داد.

جدول ۲) جدول توزیع و درصد فراوانی مربوط به فرضیه اول

متغیرها فراوانی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
فراوانی	۱۹	۵	۱	۱	۰	۲۶
درصد	٪۷۳	٪۱۹	٪۴	٪۴	۰	٪۱۰۰

همان‌گونه که در جدول و نمودار فوق مشاهده می‌نمایید ۹۵ درصد جامعه در حد متوسط به بالا معتقدند با بکاربردن گام‌های برنامه‌ریزی در قالب برنامه‌ریزی برای فردا، اولویت‌بندی، تفویض اختیار، ارزیابی کارهای روزانه می‌توان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نژا را ارتقاء داد. با تجزیه و تحلیل مقادیر عددی بدست آمده از اسناد و مدارک، صاحب‌نظران و سئوالات پرسشنامه در رابطه با هدف اول، نتیجه زیر حاصل گردید: ۹۵ درصد جامعه استفاده از برنامه‌ریزی و اعمال گام‌های آن را سبب کاهش حجم کارها، افزایش زمان فرماندهان و افزایش عملکرد و کارایی فرماندهان می‌دانند. با توجه به نتیجه تحلیل عاملی روی ۴ عامل متغیر مستقل برنامه‌ریزی، صورت گرفت دو عامل به‌عنوان عامل‌های برتر شناسایی شدند. درحالی که دو متغیر بعدی عوامل مهم بوده که در بکارگیری و بهره‌برداری از آنها کوتاهی شده است. در واقع می‌توان گفت همبستگی اثر این چهار متغیر بجزء (برنامه‌ریزی) برافزایش کارایی بین ۸۰ تا ۱۰۰ درصد می‌باشد. هم‌چنین می‌توان گفت چهار عامل برنامه‌ریزی سهم بسزایی در میزان موفقیت و ارتقاء کارایی هر فرمانده تیپ خواهد داشت.

بهترین روشی که فرماندهان تیپ را قادر خواهد ساخت تا زمان موجود را سازماندهی کنند و از زمان برای رسیدن به اهداف شخصی و حرفه‌ای استفاده مناسب و بهینه داشته باشد، برنامه‌ریزی است. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی، آماده نمودن امکانات، منابع و وسایل جهت تحقق بخشیدن به اهداف می‌باشد. مکتوب کردن برنامه‌ها سبب می‌شود که ظرفیت اشغال شده ذهن کاهش یابد. این رویکرد فرصت رشد فکری برای فرماندهان را فراهم کرده و در آنها ایجاد انگیزه می‌کند. و سبب ارتقاء و پرورش توانایی‌هایی چون ابتکار، اعتماد به نفس و احساس شایستگی در آنها می‌گردد. و سبب می‌شود از تخصص و تجربیات خود در جهت منافع سازمان بهره ببرد.

تجزیه و تحلیل

به نظر می‌رسد با حذف عوامل اتلاف زمان در قالب فشار عصبی، به تعویق افتادن، تماسها تلفنی، جلسات، مراجعین، تقلای بیش از حد، عدم توانایی در گفتن نه می‌توان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نذا را ارتقاء داد.

جدول ۲) جدول توزیع و درصد فراوانی مربوط به فرضیه دوم

	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
فراوانی	۷	۹	۵	۳	۲	۲۶
درصد	%۲۷	%۳۵	%۱۹	%۱۱	%۸	%۱۰۰

همان‌گونه که در جدول و نمودار فوق مشاهده می‌نمایید ۸۱ درصد جامعه آماری در حد متوسط به بالا معتقدند پس از حذف عوامل اتلاف زمان با بهره‌گیری از مدیریت زمان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نذا ارتقاء می‌یابد. هنگامی که اوضاع بر خلاف آنچه که ما برنامه‌ریزی کرده‌ایم و انتظار داریم پیش می‌رود اغلب به خاطر وقفه‌های مکرر در کار است. گاهی اوقات فرد و گاهی اوقات محیط و شرایط مسئول این وضع است با تجزیه و تحلیل مقادیر عددی بدست آمده از سئوالات پرسش‌نامه، اسناد و مدارک و مصاحبه با صاحب نظران نتیجه زیر حاصل گردید

۸۱ درصد جامعه نمونه حذف و یا کنترل عوامل اتلاف زمان را سبب افزایش کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده می‌دانند با توجه به نتیجه تحلیل عاملی روی ۷ متغیر سه عامل به عنوان عامل‌های اصلی اتلاف زمان شناسایی شدند. که شامل فشار عصبی، مراجعین، تقلای بیش از حد به عنوان بیشترین اتلاف کننده زمان فرماندهان تیپ محسوب شده و سه عامل ناتوانی در گفتن نه، جلسات، و تماسهای تلفنی در مکانهای بعدی اتلاف زمان قرار گرفته، و یک عامل به تعویق انداختن در رده آخر از نظر اتلاف زمان قرار گرفت. با توجه به نظر صاحب نظران و آراء ۸۱ درصدی پرسش شوندهگان وابستگی ۷ عامل با متغیر مستقل اتلاف زمان ثابت گردید. می‌توان گفت، یکی از نیازهای اساسی سیستم‌های نظامی، دولتی و تجاری و حتی خصوصی ابتدا شناسایی عواملی که در ظاهری به منظور افزایش کارایی و بالابردن عملکرد فرماندهان، مدیران و افراد پیش‌بینی شده و استفاده می‌گردد. اما به دلیل انحرافات پیش آمده خود تبدیل به عاملی جهت تلف شدن و یا از بین رفتن زمان می‌گردد.

این عوامل اگر در قالب مدیریت زمان استفاده شوند می‌توانند باعث رشد فرماندهان می‌شوند. اما اگر مناسب و کنترل شده استفاده نگردند به عامل تلف کننده وقت بدل شده، علاوه بر ضررهای غیر جبران به سازمان، موجب می‌گردد فرمانده از یک زندگی عادی که حق هر انسانی می‌باشد. محروم گردد. و خانواده او نیز دچار نقصان کم توجهی و بی توجهی گردد که ناشی از انباشت وظایف کاری و به حاشیه رانده شدن خانواده می‌باشد. در رتبه- بندی عوامل اتلاف زمان در مرتبه اول که فشار عصبی قرار گرفته ناشی از کاری که کارکنان بر عهده گرفته‌اند نیست بلکه اغلب از کاری که فرد به آن احاطه پیدا نکرده است و تحت کنترل نداریم نشأت می‌گیرد. علاوه بر مضراتش سبب اتلاف زمان می‌گردد. این عامل سبب خستگی زودتر از موعد فرمانده شده، او را از ادامه کار باز می‌دارد. حتی سبب می‌گردد فرمانده دست از کار کشیده به قدم زدن و یا سرکشی بی‌هدف بپردازد و باعث می‌گردد. همین فشار را، گاهی دو چندان آن را به کارکنان مادون خود منتقل نماید. در این بین مثالها و مستندات فراوانی وجود دارد. بر اساس اطلاعات بدست آمده علت اتلاف وقت در جلسات نبود فقدان هدف، کثرت یا قلت بیش از حد جلسات، ناتوانی در جمع بندی جلسات، مشخص نکردن دستور کار برای جلسات، مدیریت نکردن جلسات، می‌باشد. بعضی از فرماندهان برای هر کاری تشکیل جلسه می‌دهند. جلساتی که گاهی ضروری نیستند. بطوریکه هر فرمانده در روز حداقل بطور متوسط ۳ ساعت را در جلسات می‌گذراند. این جلسات از جلسه ۳ نفری شروع شده تا به جلسات ۹ نفری و بالاتر ختم می‌شود. و نتیجه جلسات نیز به دلیل عدم مدیریت یا خوشایند نبوده و یا بی نتیجه به پایان می‌رسد. و حتی به حاشیه می‌رود در مورد مراجعین نیز که دومین عامل اتلاف زمان محسوب شده. بطور متوسط هر مراجعه کننده ۲۰ دقیقه زمان فرمانده را به خود اختصاص داده است که این وقت در مورد افراد هم‌تراز بیشتر و در مورد افراد مادون کمتر می‌باشد. حال با یک برآورد سرانگشتی هر فرمانده در روز ۶ نفر مراجعه کننده داشته باشد. گاهی ممکن است فرمانده تیپ در هر روز ۲ ساعت از زمان خود را به مراجعه کننده اختصاص می‌دهد. که اغلب این مراجعه کنندگان در ساعت اوج عملکرد فرمانده بوده که ضمن گرفتن وقت او در ساعت طلایی و اوج انرژی باعث از بین رفتن تمرکز فرمانده گردیده و فرمانده برای بازگشت به وضعیت تمرکز و وظیفه خویش ۱۰ دقیقه به زمان نیاز دارد. دلیل مراجعین ناشی از فقدان برنامه‌ای برای در دسترس نبودن، باز بودن در دفتر، نبود محدودیت برای مراجعین، حضور

دائم در دفتر کار می‌باشد. در مورد تلفن نیز مشخص شد. هر تلفن زمانی در حدود ۷ دقیقه را از فرمانده می‌گیرد. حال اگر هر فرمانده به طور متوسط ۱۴ تماس تلفنی داشته باشد. در روز ۱/۵ ساعت از زمان فرمانده را به خود اختصاص می‌دهد. ائتلاف زمان از سوی تلفن ناشی از نبود برنامه‌ای برای تماسها تلفنی، ناتوانی در پایان دادن به مکالمات تلفنی، عدم ارجاع تماس‌های تلفنی به دیگران می‌باشد.

در مرحله چهارم که نانوانی در پاسخ منفی می‌باشد. این مسئله ناشی از بی اطلاعی نسبت به شیوه‌های پاسخ منفی است. دلیل دیگر ناتوانی در این زمینه ناشی از تقلای بیش از حد برای کسب موفقیت و رسیدن به موقعیت و مقام بالاتر بوده که خود ناشی از جاه طلبی زیاد و نیاز مفرط برای نیل به آن و تمایل زیاد و بیش از حد در ظاهر شدن به عنوان فردی اهل همکاری و مساعدت با دیگران و یا پا در رکاب بودن است. در هر روز با احتساب یکبار "نه نگفتن" هر فرمانده ناچار می‌شود کارهایی را انجام دهد که هم بر خودش و هم بر کارکنانش سنگینی می‌نماید. در نتیجه حداقل روزی یک ساعت از وقت خود را هزینه می‌کند. اما در مورد شاخص تقلای بیش از حد همه جامعه آماری اعتقاد دارند در این مورد زمانی را تلف نمی‌کنند. ولی در مورد تعویق هر کدام اعتقاد دارند حداقل روزی یکی از برنامه‌شان به روز بعد موکول می‌شود. که گاهی در پایان هفته حداقل ۶ وظیفه به عقب افتاده وجود دارند. ممکن است حفاظتی باشد

وقتی فرمانده‌ای با کمبود زمان مواجه می‌گردد. ابتدا از وقت خود که شامل وقت ورزش، وقت استراحت، وقت خانواده، وقت تفریح خود می‌باشد، هزینه آن را می‌پردازد. بطوریکه هر فرمانده تیپ در طول ۲۴ ساعت شبانه روز ۴ ساعت استراحت می‌کند برای همسر خود ۱۰ دقیقه زمان می‌گذارد، برای فرزندانش ۲۰ دقیقه، برای مطالعه ۱۰ دقیقه، برای ورزش برای تفریح خود هیچی. در نتیجه فرماندهان زیادی هستند که تا پاسی از شب در پادگان می‌مانند تا به امور و وظایف مهم عقب افتاده خود بپردازند. حتی وقتی بیمار می‌شوند وقت کافی برای مراجعه به پزشک ندارند. در این زمینه چه کسی دچار ضرر و زیان می‌گردد؟ اول خود فرمانده، دوم سازمان. اما سؤال این جاست پس وقت کجاست؟ که می‌توان با صراحت گفت وقت را همین دزدان زمان برده‌اند.

تجزیه و تحلیل هدف سوم

به نظر می‌رسد با بکاربردن ابزارهای فنی در قالب اطلاعات ضروری و فشرده، فهرست‌ها و جدولها، برنامه تماس‌ها و مدیران اطلاعات شخصی می‌توان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزاجا را ارتقاء داد.

جدول ۳) جدول توزیع و درصد فراوانی مربوط به فرضیه سوم

جمع	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
۲۶	۰	۲	۴	۱۵	۵	فراوانی
%۱۰۰	۰	%۸	%۱۵	%۵۸	%۱۹	درصد

همان‌گونه که در جدول و نمودار فوق مشاهده می‌نمایید ۹۲ درصد جامعه آماری در حد متوسط به بالا معتقدند پس از بکاربردن ابزارهای فنی با بهره‌گیری از مدیریت زمان کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده نزاجا ارتقاء می‌یابد.

ابزارهای فنی که شامل مدیران اطلاعات شخصی، مدیریت برنامه و تماس‌ها، فهرست و جدولها، اطلاعات ضروری و فشرده می‌باشد. با توضیحاتی که داده می‌شود نقش مهمی را در افزایش کارایی خواهند داشت. اطلاعات بدست آمده نشان می‌دهد که مدیران اطلاعات شخصی به سبب داشتن امکانات یادداشت برداری، کتابچه نشانی، بانک اطلاعاتی، تقویم، شماره‌های تلفن، فهرست کارها و زمان‌بندی‌ها، قرارها و وقایع و امکان چاپ گرفتن از برنامه‌ها، امکان اعلام برنامه‌ها، قادر خواهد بود. ضمن کمک به برنامه‌ریزی و کنترل آن با اعلام زمان و اجرای آنها، فرماندهان را در اجرای برنامه‌های پیش بینی شده کمک می‌نماید. به همین دلیل این وسیله به سبب داشتن امکانات لازم به ذهن قابل حمل مدیران تلقی می‌شود. به طوریکه برای داشتن اطلاعات و اخذ تصمیم‌های فوری دیگر نیازی چندانی به ارکان ستاد و یا کارکنان دایره کارگزینی نخواهد بود و فقط فرمانده با اطلاع از نحوه وارد کردن اطلاعات و خروجی اطلاعات در هر ساعت از شبانه‌روز قادر خواهد بود به هر آنچه برای اخذ تصمیم نیاز دارد، دسترسی داشته باشد. به همین دلیل ۱۰۰ درصد مصاحبه شونده‌گان استفاده از مدیران اطلاعات شخصی را موجب افزایش عملکرد فرماندهان می‌دانند. در رابطه با مدیریت تماس تلفنی همین بس که یک تماس تلفنی با برنامه مشخص به طور متوسط ۵ دقیقه طول می‌کشد. در حالی که یک تماس برنامه‌ریزی نشده ۱۲ دقیقه زمان می‌برد. بنابراین اگر فرمانده روزانه تنها ۱۲ تلفن داشته باشد، با برنامه‌ریزی تماس‌هایش می‌تواند یک ساعت وقت به دست آورد. این مسئله بیانگر آن است که استفاده از برنامه

تماسها نه تنها در محیط کار موثر می باشد، بلکه در تماسهای تلفنی شخصی نیز کاربرد خواهد داشت. برنامه تماسها با بهره‌گیری از منحنی یادگیری فرد را ملزم خواهد کرد تمام تماسهای تلفنی را به یکباره انجام دهند و آنها را پراکنده در طول روز انجام ندهند. با این شیوه تماسها را بر اساس یک برنامه در یک ساعت و زمانیکه منحنی عملکرد در حال نزول می‌باشد و نیاز به تمرکز زیاد نیست انجام داد. امروزه برنامه مدیریت تماس به اندازه‌ای مهم گردیده است که به تازگی یک نرم افزار مدیریت تماس وارد بازار شده است

یکی دیگر از متغیرهای مهم در مدیریت زمان فهرست‌ها و جدول‌ها برنامه‌های کاری است در این رابطه، بر اساس اطلاعات جامعه آماری ۹۲ درصد اعتقاد دارند که داشتن یک فهرست کار سبب صرفه جویی در زمان می‌گردد. هر مدیر اجرایی موفق با استفاده از یک فهرست روزانه کار می‌کند. این ابزار قدرتمندترین ابزاری است که تاکنون برای حداکثر بهره‌وری یافته شده است. مدیران ناموفقی که معمولاً حجم زیادی از کار و زمان اندکی دارند، یا از فهرست استفاده نمی‌کنند، یا اگر فهرستی دارند به آن مراجعه نمی‌نمایند. آنها اغلب همه چیز را می‌نویسند در نتیجه همواره زنگ تلفن، وقفه، موقعیت‌های اضطراری و غیرمنتظره و در خواست‌ها، حواس آنها را پرت می‌کند. با بکار بردن فهرست می‌توان بهره‌وری خود را تا ۲۵ درصد افزایش داد این بدان معنی است که تنها با نوشتن کارهای روزانه خود در هشت ساعت دو ساعت کاری صرفه جویی نمود. استفاده از یک فهرست بهتر از هر ابزار مدیریت زمان دیگری است که می‌تواند هرج و مرج را به نظم مبدل سازد. هر وقت که حجم زیادی از کار فرد را دست و پاچه نمود، می‌تواند خیلی زود با نوشتن تک تک کارها و برنامه‌ریزی برای انجام دادن آنها در آینده به نظم دست یابد. ۹۱ درصد پرسش شوندگان معتقدند که اطلاعات ضروری و فشرده با ابزارهای فنی مرتبط می‌باشد. بدیهی است که جامعه امروز بر پایه دانش و اطلاعات استوار است. امروزه افرادی موفق هستند که بیش از رقبای خود اطلاعات دارند. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های فرمانده ادامه دادن کار خود، جلوگیری از سایرین با کسب مداوم اطلاعات و ایده‌های جدید است. میزان دانش در هر زمینه‌ای، هر پنج سال تا هفت سال و گاه هر دو سال دو برابر می‌شود. بنابراین فرماندهان تیپ برای پر کردن خلاءهای احتمالی در این زمینه باید دانش خود را طبق یک برنامه منظم دو برابر کنند. در نتیجه برای رسیدن به اوج عملکرد باید به طور مداوم اطلاعات جدیدی کسب نمایند.

تجزیه و تحلیل نهایی

نتیجه‌گیری: با توجه به تحلیل انجام شده نتایج حاصله به شرح زیر می‌باشد:
هدف یکم:

با تجزیه و تحلیل مقادیر عددی بدست آمده از مصاحبه و اسناد و مدارک و سئوالات پرسش نامه، نتیجه زیر حاصل گردید: همه صاحب‌نظران و ۹۵ درصد جامعه نمونه بکار بردن برنامه‌ریزی و اعمال گام‌های آن را سبب ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده می‌دانند. نتیجه بدست آمده حاکی است اگر هر فرمانده تیپ قبل از انجام وظایف خود آنها را در جدول برنامه‌ریزی هفتگی و حتی ماهیانه قرار داده و سپس یک‌روز زودتر برنامه کاری را در جدول برنامه‌ریزی روزانه وارد نماید. سپس این برنامه روزانه را با استفاده از جدول تجزیه و تحلیل اولویت‌بندی نموده و اصل پارتو را در مورد آنها بکار ببرد. در نهایت ساعت پر انرژی را به انجام کارهای رده A اختصاص داده و انجام کارهای رده C را در ساعاتی که اوج عملکرد انسان به سمت نزولی گرایش دارد انجام دهد. ضمن انجام همزمان دو کار در یک ساعت (استراحت و تلفن زدن) از منحنی آشفستگی زمان سود خواهد برد. و کارهای مهم‌تر را با اولویت و در زمانی که نیاز به تمرکز بیشتری دارد انجام خواهد داد برای مثال بازدیدهای میدانی از یگان‌ها، را در ابتدای صبح انجام و کارهای دفتری و رسیدگی به نامه‌های و شرکت در جلسات را به بعداز ظهر موکل نماید. ضمناً پس از اولویت‌بندی کارها وظایف B را به سایر کارکنان تفویض نمایند. تا علاوه بر داشتن زمان کافی برای انجام کارهای بسیار مهم خود سبب ایجاد انگیزه در کارکنان زیردست شوند و از مشارکت سایرین در انجام کارها سود ببرند. در پایان روز با ارزیابی اقدامات روزانه از انجام وظایف خود مطمئن شده و با گنجاندن کارهایی که به هر دلیل انجام نشده در جدول برنامه‌ریزی فردا از به تعویق افتادن وظایف و کارها، در نتیجه از انباشته شدن آنها جلوگیری نمایند. لذا برنامه‌ریزی با افزایش زمان صرفه‌جویی شده، کاهش حجم کارها، افزایش کمیت، اجرای با کیفیت کارهای انجام شده و جلوگیری از فراموشی و به تعویق افتادن وظایف فرمانده سبب ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده می‌گردد.

هدف دوم:

باتوجه به نتایج بررسی‌های انجام شده که براساس مصاحبه با صاحب‌نظران و مطالعه کتب و اسناد و مدارک بدست آمده است. هر چند عوامل اتلاف زمان ابتدا به جهت انجام هماهنگی بیشتر در اجرای وظایف، دسترسی راحت‌تر به یکدیگر، افزایش موفقیت در کارها بکار گرفته

شده‌اند ولی به دلیل استفاده نامناسب، نابجا، افراط و تفریط، خود به عوامل اتلاف زمان بدل گشته‌اند. ولی باز نمی‌توان آنها را کلاً نادیده گرفت و یا حذف نمود. بلکه باید با استفاده از فنون و راهکارها، عوامل مذکور را به شکل زیر مدیریت و کنترل نمود.

برای کنترل زمان جلسات:

- قبل از تشکیل جلسات دستور جلسه نوشت
 - ۲- دبیر جلسه تعیین نمود تا کنترل زمان جلسات را انجام داده و از انحراف بحث جلوگیری نماید
 - جلسات را در بعدازظهر تشکیل داد.
 - از تشکیل جلساتی که به نتیجه ختم نمی‌شود جلوگیری نمود
- برای کنترل و پاسخگویی به مراجعین:
- برای مراجعین خارج از سازمان زمان تعیین نمود و از پذیرش آنان در هر ساعت خودداری شود. به مرور همه می‌پذیرند در چهارچوب قوانین شما رفتار کنند.
 - فرمانده تیپ جایگاهی کمتر از یک شهردار، فرماندار، و با در بد بینانه‌ترین حالت کمتر از یک بخشدار ندارد وقتی ملاقات چنین مدیران سطح پایین نیاز به هماهنگ قبلی با منشی دارد آیا ضروری است فرمانده تیپ همیشه در دسترس باشد.
 - در صورت امکان ضمن هماهنگی سعی شود تعدادی از مراجعین به جانشین تیپ سپرده شوند.
 - برای مراجعین داخل سازمان و یا کارکنان ستاد، تبیین شود. در روز یکبار آنهم پس از ساعت ۱۲۰۰ مراجعه نموده و کلیه هماهنگی و درخواست‌های خود را به یکباره مطرح نمایند و از تعدد مراجعه خودداری نمایند.
 - برای ملاقات‌های طولانی بعد از ساعت ۱۴۰۰ زمان بگذارید و در این مورد استثناء قائل نشوید.

برای پاسخگویی به تلفن:

- حتماً از یک آجودان یا منشی زبردست که دارای قدرت بیان خوب باشد بهره ببرید.
- به مخاطبان خود عادت دهید در یک ساعت مشخص به تلفن پاسخگو خواهید بود. (مگر ضروری)
- پاسخ‌گویی به تعدادی از تلفن‌ها را به جانشین و رئیس ستاد خود واگذار کنید.
- در پاسخ‌گویی به تماس‌ها از تعارفات بکاهید و پاسخ‌هایتان مفید و مختصر باشد.

- کلیه تماسها مورد نیاز را به منظور جلوگیری از فراموشی در برنامه تماسها ثبت نموده و به یکباره انجام دهید.

برای جلوگیری از تعویق:

- با برنامه‌ریزی و پابند بودن به آن از به تعویق افتادن کارهایتان جلوگیری نمایید.
- با ارزیابی برنامه روزانه، از انجام وظایف مطمئن شده و هر گونه کاری که موفق به انجام آن نشده‌اید را به برنامه روز بعد منتقل کنید.
- از به تعویق افتادن وظایف و امور، تجمع آنان در آینده به شدت پرهیز نمایید.

برای کاهش فشار عصبی:

- با برنامه‌ریزی هفتگی و ماهیانه اقدامات و اعمالی که بایستی انجام بگیرد را پیش بینی نموده به هنگام ابلاغ ماموریت حجم انبوهی از اقدامات را در مقابل خود قرار ندهید.
- از وقت تلف کردن و سپس افزایش بیش از حد کارها در هنگام ماموریت پرهیزید.
- در هر روز ساعتی را برای ورزش، استراحت کافی، تفریح خود، مطالعه، با خانواده بودن، با مردم بودن را پیش‌بینی نموده به هیچ عنوان آن وقت را در اختیار سایر امور دیگر قرار ندهید. فراموش نکنید شما نیز انسان هستید و نیاز مبرم به همه نیازهای یک انسان دارید.
- با تمرکز و در آرامش هم بهتر کار می‌کنید و هم تصمیمات بهتری خواهید گرفت. پس حداقل به خاطر سازمان به همه نیازهای یک انسان توجه کنید.
- از ایجاد استرس و فشار بی مورد به خود و سایر کارکنان پرهیزید و فراموش نکنید که چشمان حداقل ۵۰۰۰ هزار نفر به نحوه مدیریت و تصمیم‌های شماست. توانایی در نه گفتن:
- به خواسته‌های بی ملاحظه کارکنانی هم تراز خود نه بگویید و بدانید با این کار هم به خود احترام گذاشته‌اید و هم به کارکنان زیردست خود
- با بله گفتن به هر خواسته‌ای خود را در معذورات قرار ندهید. و برای خود کار اضافی نتراشید. به یاد داشته باشید شما در قبال کارکنان زیردست خود مسئول بوده و بایستی به فکر آنان نیز باشید.
- تقلای بیش از حد:

- فرمانده تیپ باید با توجه به امکانات، مقدرورات، و توانایی تیپ خود اهداف خود را مشخص و برنامه‌ریزی نماید
- فرمانده تیپ باید با توجه به کاستی‌های و مشکلات تیپ و کارکنان خود اقدام به اجرای ماموریت نماید..
- فرمانده تیپ بایستی با توجه به واقعیت اقدام به برنامه‌ریزی نموده و از برنامه ریزی در آمال و رویا خورداری نماید.

فرمانده‌هان تیپ با انجام موارد گفته شده، در روز ۲ ساعت زمان اضافی خواهند داشت تا وظایف بیشتری را انجام دهند، ضمناً به علت خلق زمان اضافی و فرصت بیشتر برای انجام امور، وظایف به تعویق نخواهد افتاد. همین امر سبب می‌گردد از انباشت وظایف و اقدامات در هنگام ماموریت یا بازدیدهای مختلف جلوگیری شده و دیگر نیاز به اعمال فشار، استرس به خود و کارکنان زبردست نباشد. از همه مهمتر با صرفه‌جویی که در زمان می‌شود فرمانده‌هان برای ورزش، استراحت، تفریح، مطالعه، در کنار خانواده بودن، زمان مناسبی را صرفه جویی می‌نمایند، همین امر سبب می‌شود فرمانده‌هان با جسم و روحی سالم، با نشاط، پر از انرژی در محل کار حاضر شوند، و اثر مثبت عوامل ذکر شده، طبق فاکتورهای مدیریت زمان سبب ارتقاء کارآیی فرمانده و به طبع کارایی مجموعه و سازمان گردد.

هدف سوم:

با تجزیه و تحلیل مقادیر عددی بدست آمده از مطالعه اسناد و مدارک و سئوالات پرسش-نامه نتیجه زیر حاصل گردید. سؤال، ۹۶ درصد جامعه نمونه ابزارهای فنی را مرتبط با مدیریت زمان دانسته و معتقدند که با بهره‌گرفتن اصولی از ابزارهای فنی که شامل مدیران اطلاعات شخصی، برنامه‌تماسها، اطلاعات ضروری و فشرده، فهرست‌ها و جدول‌ها بوده سبب ارتقاء کارآیی فرمانده‌هان تیپ‌های پیاده می‌گردد. نتایج بدست آمده به شرح زیر است.

جهت استفاده از برنامه تماس‌ها

- فرمانده‌هان باید کلیه تماسها را در برنامه تماسها قرار داده و همه آنها را با بهره‌گیری از منحنی یادگیری و به یکباره برقرار نموده و از پراکندگی تماس‌ها در طول روز پرهیز نمایند.
- با تفویض اختیار پاسخگویی به تعدادی از تماس‌ها را به جانشین یا رئیس ستاد محول نمایند.

- برای کارکنان تحت امر تبیین نمایند در یک ساعت مشخص بعد از ساعت ۱۱۰۰ تماس بگیرند. و خود نیز به آن پایبند باشند. جهت استفاده از فهرست و جدول کاری:
 - کلیه اقدامات خود و وظایف اجرایی را در یک فهرست و جدول کاری وارد نمایند و این فهرست را همیشه به همراه داشته باشند تا در برنامه‌ریزی مد نظر قرار دهند.
 - هر روز به جدول کاری خود مراجعه نموده و وظایف اجرایی را وارد برنامه روزانه نمایند.
 - در تردد با وسیله نقلیه از زمان بهره برده فهرست خود را اولویت‌بندی نمایند.
 - در استفاده از فهرست‌ها و جدول‌ها، فرماندهان باید در هر روز کلیه وظایف، برنامه‌ها، کارها، بازدیدها، مراسم‌ها، را در یک فهرست که زمان آن ۱۰ تا ۱۲ ساعت در نظر گرفته شده، وارد نمایند
 - مبنای هم‌فعالیت‌ها فرماندهان تیپ بایستی فهرستی باشد که از قبل تهیه شده و به آنها می‌گوید در هر لحظه کجا باشند و چه کاری انجام دهند. جهت بهره‌مندی از فواید مدیران اطلاعات شخصی:
 - در اولین فرصت اقدام به تهیه یک دستگاه مدیران اطلاعات شخصی نمایید.
 - نرم‌افزارهای مورد نیاز شامل برنامه‌تماس‌ها، منشی همراه، یادآورکننده وقت ملاقات‌ها، اطلاعات فشرده و مورد نیاز را وارد این دستگاه نمایید.
 - طرز استفاده و آموزش مهارت بهره‌برداری از این دستگاه را فرا بگیرند.
- جهت استفاده از اطلاعات فشرده و ضروری:
- به جهت بی‌نیاز شدن به بعضی از افسران ستاد به منظور دریافت اطلاعات بایستی از هر کدام از ارکان ستاد اطلاعات لازم مانند آمار کارکنان، آمار تجهیزات، دارایی تیپ، تعداد خودروهای حاضر، خودروهایی که نیاز به بازسازی، اقلام رده پنجمی، میزان اعتبار واگذاری و کدهای واگذاری و سایر نیازمندیها را دریافت ضمن فشرده سازی آنها با استفاده از نرم افزارهای موجود، در یک لب‌تاب و کامپیوتر قابل حمل و یا حتی در مدیران اطلاعات شخصی خود ذخیره نموده، و در زمانها مورد نیاز جهت اخذ تصمیم دقیق و با سرعت بدون نیاز به کارکنان ستاد بهره‌برداری نماید. تا ضمن جلوگیری از فراموشی، آنها را اولویت‌بندی نماید. و همین اقدام سبب افزایش بهره‌وری تا ۲۵ درصد خواهد شد.

اما مهم‌ترین اقدام فرماندهان تهیه و استفاده از مدیران اطلاعات شخصی می‌باشد. با این وسیله فرماندهان از این وسیله بایستی همچون یک منشی همراه بهره ببرند. ضمن وارد نمودن کلیه اطلاعات مورد نیاز تیپ، کلیه شماره‌های تلفن، زمانبندی قرارها، و مراسم‌ها، کتابچه نشانی را نیز از طریق پورت مربوطه وارد نموده و در کلیه ساعات و حتی در منزل و ایام تعطیل به همراه داشته باشند. تا در هر جا و هر مکان ضمن انجام امور نیازی به سایرین نداشته باشند. و بدون اتلاف وقت در سریع‌ترین زمان تصمیمات را گرفته و به راحتی به کارکنان اجرایی انتقال و ابلاغ نموده، کنترل و پی‌گیری نمایند.

نتیجه گیری نهایی

منابع

- اسلامی، سعید (۱۳۷۳) مدیریت کاربردی زمان، تبریز، انتشارات فرهنگی تبریز
- تریسی، بریان، مدیریت زمان، یلدا بلارک، اشکذر، چاپ دوم، ۱۳۸۸
- ----- (۱۳۸۹) وقت طلاست، مبتوالدین اغشاری، تهران انتشارات راستین، چاپ چهارم
- حافظنیا، محمدرضا (۱۳۹۰) روش تحقیق در علوم انسانی، تهران انتشارات سمت،
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، مدیریت بهره‌وری، تهران، انتشارات کوهسار، چاپ پنجم
- ----- (۱۳۸۴) مدیریت زمان، تهران انتشارات کوهسار، چاپ سوم
- رستمی، محمود (۱۳۸۶) فرهنگ واژه های نظامی، تهران انتشارات ایران سبز،
- راس جی (۲۰۰۲) مدیریت زمان رمز موفقیت، ترجمه بهروز مینوبخش، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول
- روبرتاش روش (۱۳۸۶)، ترجمه مژده شیرازی منش، امیر حسین فهیمی، حسام شهریار، تهران انتشارات فرهنگی رسا، چاپ چهارم
- روش، روبرتاش، مدیریت زمان، گروه مترجمین، غزال، چهارم، ۱۳۸۴
- سرور، رحیم (۱۳۸۳) فرهنگ لغات و اصطلاحات جغرافیایی انسانی، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر ری، چاپ اول
- همتی، خیراله (۱۳۸۶) فرماندهی و مدیریت در تیپ، تهران پشتیبانی آموزش آجا، چاپ دوم
- صادق پور، ابوالفضل (۱۳۸۵) اصول و مبانی سازمان و مدیریت، تهران انتشارات گستر، چاپ دوم
- علی احمد، علیرضا (۱۳۹۱) ارزیابی کار و زمان، تهران، انتشارات دانشگاه علم و صنعت
- گاتری، استیو (۱۳۸۶) مدیریت زمان، تهران، انتشارات سازمان فرهنگی فرا
- نورزی فرسنگی، احمد، (۱۳۸۵) ارتش در تاریخ، تهران انتشارات زهد، چاپ اول،