

بسمه تعالی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران

مدیریت زمان

دوره آموزشی ضمن خدمت کارکنان



اهداف دوره :

هدف کلی: ارتقای سطح دانش افراد در خصوص مدیریت زمان

اهداف رفتاری: پس از پایان این دوره از فراگیران انتظار می رود: بتوانند:

- ❖ اصول عمومی مدیریت زمان را شرح دهد.
- ❖ نحوه اولویت بندی فعالیتها را شرح دهد.
- ❖ آفات زمان را در محیط کار خود تعیین نماید.
- ❖ راههای مقابله با آفات زمان را شناسائی نماید.
- ❖ برنامه ریزی را شرح دهد و انواع آن را بیان کند.
- ❖ برنامه روزانه خود را تنظیم نماید.
- ❖ انواع جلسه و ارکان آن را شرح دهد.
- ❖ در برگزاری جلسات از روشهای کاهش اتلاف زمان استفاده نماید.
- ❖ راهکارهایی جهت کاهش اتلاف زمان ارائه دهد.



فهرست مطالب:

۱- چکیده

۱	۲- مقدمه
۱	۳- مدیریت زمان و کسب و کار
۲	۴- نسل های مدیریت زمان
۴	۵- تفاوت های فرهنگی و نگرش به زمان
۴	۶- تعیین اهداف در مدیریت زمان
۶	۷- اصول عمومی مدیریت زمان
۷	۸- چگونه وقت خود را می گذرانید
۸	۹- عملکرد روزانه شما چگونه است
۹	۱۰- شناسایی الگوها
۱۲	۱۱- اولویت بندی فعالیت ها
۱۳	۱۲- ارزیابی الگوهای رفتار کاری یا چرخه نیروی ذهنی و بدنی
۱۳	۱۳- رایج ترین عوامل اتلاف زمان
۱۴	۱۴- راهکارهای مقابله با آفات زمان
۱۴	۱۵- مدیریت میز کار
۱۵	۱۶- تسلط بر مکاتبات اداری
۱۶	۱۷- نکاتی جهت مدیریت مکاتبات اداری
۱۷	۱۸- نکاتی جهت مدیریت پرونده ها
۱۸	۱۹- برنامه ریزی
۱۹	۲۰- تعیین اهداف
۲۰	۲۱- اهداف خود را اولویت بندی کنید
۲۱	۲۲- تدوین طرحهای عملی
۲۱	۲۳- برنامه های روزمره
۲۲	۲۴- هشت اصل جهت تنظیم برنامه های روزانه کار



- ۲۳.....مدیریت زمان شخصی ۲۵
- ۲۴.....وقت گذاشتن برای همسر ۲۶
- ۲۵.....وقت گذاشتن برای فرزندان ۲۷
- ۲۵.....گفتن نه ۲۸
- ۲۶.....جلوگیری از تعلل ۲۹
- ۲۶.....جلوگیری از کمال طلبی ۳۰
- ۲۷.....کنترل تماس های تلفنی دیگران ۳۱
- ۲۷.....مبارزه با دیدارهای تصادفی ۳۲
- ۲۷.....به صورت موثر تفویض کنید ۳۳
- ۲۸.....جلسات ۳۴
- ۲۹.....تعریف جلسه ۳۵
- ۲۹.....انواع جلسات ۳۶
- ۳۰.....ارکان جلسه ۳۷
- ۳۰.....رئیس جلسه ۳۸
- ۳۱.....وظایف رئیس جلسه ۳۹
- ۳۱.....دبیر جلسه ۴۰
- ۳۱.....وظایف دبیر جلسه ۴۱
- ۳۲.....اعضاء جلسه ۴۲
- ۳۲.....وظایف اعضاء جلسه ۴۳
- ۳۳.....توصیه های جهت اثربخشی جلسات ۴۴
- ۳۴.....نکات اساسی جهت رفع مشکلات زمان ۴۵
- ۳۶.....خلاصه ۴۶
- ۳۷.....نکات کلیدی ۴۷
- ۴۰.....خودآزمایی ۴۸
- ۴۲.....منابع ۴۹



چکیده:

نگرش ما نسبت به زمان دائما در حال تغییر است. استفاده مؤثر و اثربخش از زمان ضرورتی اجتناب ناپذیر برای موفقیت در عرصه کار و زندگی است. مدیریت زمان شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای کنترل کردن و استفاده بهینه از زمان است لذا تشریح مفاهیم و اصول مدیریت زمان در محیط زندگی و کار نقش به‌سزایی ایفا می‌کند. زمان با ارزش‌ترین منبعی است که در اختیار داریم وقت بسیار با ارزش است و برخلاف سایر منابع هیچ‌کس نمی‌تواند زمان بیشتری تولید کند. اگر کاری که انجام می‌دهیم در چهارچوب زمانمان ننگد تنها می‌توانیم کار را تغییر دهیم و مدیریت زمان به این موضوع اشاره می‌کند.



مقدمه:

یکی از مسائلی که سبب ارتقای کار مدیریت و بهبود آن می‌شود داشتن وقت کافی و لازم برای انجام امور است اما برخی از مدیران دارای وقت کافی برای انجام دادن امور مربوطه نیستند به همین دلیل کار آنان به تعویق می‌افتد. زمانی که به صحبت‌های بعضی از مدیران گوش فرا دهید متوجه می‌شوید که اغلب آنها از کار زیاد و کم آوردن وقت گله‌مند هستند و همیشه به دنبال راهکاری جهت برون رفت از بن بست کمبود وقت و مشغله زیاد کاری هستند. از دست دادن زمانی که مناسب و موثر برای انجام امور است، اتلاف وقت نامیده می‌شود. به عنوان مثال حضور در جلسات غیر ضروری، پذیرش چند شغل در یک زمان، ماموریت‌های غیر ضروری، تلفن‌های بیهوده و... از مصادیق آن به‌شمار می‌روند. هر امر باارزشی ممکن است مورد سوء استفاده واقع شود یا به وسیله راهزنانی در معرض تعارض و سرقت قرار گیرد. بنابراین عقل سلیم حکم می‌کند که امور با ارزش مورد مراقبت و حراست ویژه قرار گیرد. یکی از دارایی‌های ارزشمند که هیچکس در اهمیت و ارزش آن شکی ندارد زمان است. وقت متاع باارزشی است که اغلب قدر و منزلتش شناخته نمی‌شود و وجودش ضایع و تباه می‌شود. در این تباهی، راهزنانی با نقاب‌های گوناگون و ظاهر فریب، نقش اساسی دارند. آنچه در زیر بدان اشاره می‌شود مواردی از نقش‌های متفاوت راهزنان وقت است که شناخت و دفع آنها از صحنه رقابت‌های کاری، موجب بهبود عملکرد و نتایج فرایندهای مدیریتی، خواهد شد.

مدیریت زمان و کسب و کار

محیط کسب و کار امروز را می‌توان با رقابت شدید و سخت آن توصیف کرد. در هر ثانیه از روز اختراعات جدیدی صورت می‌پذیرد و روش‌های سنتی، طول عمر کوتاه‌تری پیدا می‌کنند. خبر تازه امروز، یک خبر قدیمی در فردا محسوب می‌شود و کسانی که با تغییرات پیش نروند عقب خواهند ماند. شما باید از تمام منابع موجود خود استفاده کنید تا با زمان



پیش روید. بزرگترین مانع موفقیت در این بازار، زمان است. با ساعات نامحدود روزانه می‌توانیم سرعت کار را به اندازه رضایت بخش پایین بیاوریم. متأسفانه زمان چیزی است که بشر نمی‌تواند آن را کنترل کند. به خاطر این شرایط غیرقابل کنترل، باید با زمان کار کنیم. درک محدودیت‌های حاصل از زمان و منافع مدیریت زمان کمک می‌کند با زمان کار کنیم نه اینکه در مقابل آن قرار بگیریم. روشی که شما زمان خود را استفاده می‌کنید تعیین‌کننده موفقیت شماست. با این حال، فلسفه مدیریت زمان از فردی به فرد دیگر متفاوت است و مدیریت زمان برای شما باید بگونه‌ای باشد که با کار شما مطابقت داشته باشد. در این بخش رهنمودهایی ارائه می‌کنیم که به شما در شروع سفر در مدیریت مؤثر زمان کمک خواهند کرد. این رهنمودها را به دقت بخوانید و آنها را بگونه‌ای تطبیق دهید که نیاز شما را برآورده کنند.

نسل‌های مدیریت زمان

در عالم واقعیت تمام اعمال انسان بعد زمانی و مکانی دارند. ارتباط این ابعاد نیز ارتباطی تعاملی می‌باشد. زمان دارای دو جنبه اصلی مادی و روانی است. زمان مادی زمانی است که برای انجام کار صرف می‌نماییم اما زمان روانی احساس طول مدت ذهنی و عاطفی است که در هنگام انجام یک کار داریم. ما در هر صورت به گذشت زمان واقفیم و حتی اگر در تاریکی و سکوت و بدون هیچ احساس جسمی نیز قرار بگیریم باز نسبت به گذشت زمان واقفیم و طول مدت را حس می‌کنیم. شاید دلیل فهمیدن گذشت زمان وقوف ناخودآگاه ما نسبت به ریتم‌های جسمی مان مثل ضربان و تپش قلب و تنفس باشد. اما رشد توجه به زمان از سوی بشر مرحله‌ای داشته است. الوین تافلر می‌گوید تحولات اجتماعی مسلسل وار یکدیگر را تعقیب می‌کنند و هر کدام بعد و حیاتی تازه به تاریخ بشر می‌دهند. مثلاً در رشد و پرورش اجتماعی انقلاب صنعتی بعد از انقلاب کشاورزی ظهور کرد و آنگاه نوبت به انقلاب اطلاعاتی رسید که هر کدام از این امواج متوالی غلیانی از پیشرفت‌های اجتماعی و فردی را در پی داشته است. مدیریت زمان هم از این امر مستثنی نیست. هر نسلی نقطه نظراتش را بر اساس نقطه نظرهای نسل پیشین بنا کرده و آدمی را به سوی کنترل دقیق‌تر زندگی رهنمون کرده است. اولین نسل مدیریت زمان را می‌توان با نوشته‌ها و صورت موجودی‌ها توصیف کرد. تلاشی که به صورتی ابتدایی بر اهمیت مدیریت زمان تأکید می‌کرد و برای تقاضاهایی که وقت و نیروی ما را طلب می‌کرد حدود



مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

زمانی تعیین می نمود. تقویم ها و دفترچه های قرار ملاقات معرف دومین نسل مدیریت زمان است. این موج بازتابی از کوشش بی وقفه ای بود که سعی می نمود فعالیت های آینده را پیش بینی و برنامه ریزی نماید. سومین نسل مدیریت زمان که ما با آن روبه رو هستیم، نقطه نظرهای مهمی از قبیل اولویت بندی توصیف ارزش ها و مقایسه ارزشمندی نسبی فعالیت های مبتنی بر روابط به آن ارزش ها را به نقطه نظرهای نسل پیشین افزود. هدف گذاری اهداف کوتاه مدت و میان مدت و بلندمدت را مرکز توجه خود قرار داد تا وقت و نیروی صرف شده در آن با ارزش ها جور و هماهنگ باشد. این نسل شامل برنامه ریزی به شیوه ای است که اهداف و فعالیت هایی که از بیشترین ارزشمندی برخوردار است مطرح شود و به مرحله عمل درآید. اما نسل چهارم مدیریت زمان که با شیوه های قبلی کاملاً متفاوت است و بر حفظ و حراست و خودجوشی و کیفیت زندگی تأکید دارد و محدودیت و احساس دشواری نسل سوم را نیز ندارد هم وجود دارد. این نسل بر این ادعا پا می فشرد که مشکل مدیریت زمان کیفیتی بیرونی نمی باشد بلکه اداره اوضاع و شرایط خویش و توجه به خود است. خوشنودی و رضامندی تابع انتظارات و شناخت ماست و هر دو عامل فوق در حلقه نفوذ ما ساکن می باشند. نسل چهارم به جای این که اشیا و زمان را کانون توجه خود قرار دهد به حفظ و گسترش روابط و تحقق نتایج می اندیشد.

زمان دو جنبه دارد:

۱- جنبه درونی (زمان روانی) : وقت یا به تعبیر مردم کوچه و بازار حوصله. این همان نوع از زمان است که لحظه های نامطلوب بسیار کند می گذرد و در لحظه های مطلوب بسیار تند.

مسابقه فینال جام جهانی برای بازیکنان و طرفداران تیم برنده، به کندی و برای بازیکنان و طرفداران تیم بازنده به سرعت می گذرد.

۲- جنبه بیرونی (زمان تقویمی) : حس حرکتی است که آدمی گذشت آن را در چرخش عقربه های ساعت دنبال میکند.



تفاوت های فرهنگی و نگرش به زمان:

❖ مردم دنیا ادراکات متفاوتی از زمان دارند. بعنوان مثال تفاوت در میانگین ساعات کاری ، وقت شناسی و اوقات فراغت

❖ نوع نگرش افراد در کشورها و فرهنگهای مختلف نسبت به زمان متفاوت است. در بعضی از فرهنگها زمان بسیار محدود و بنابراین برنامه ریزی و مدیریت زمان اجتناب ناپذیر است. اما در مورد کشورهای کمتر توسعه یافته همانند ایران، زمان قربانی اصلی بی برنامهگی های ماست. چه بسا افرادی برای خود برنامه ریزی بسیار مدون و منطقی نیز داشته باشند، اما بی برنامهگی هایی که در جامعه وجود دارد، آنها را از زمان و برنامه زمانی عقب می اندازد.

❖ اگر میخواهید از وقت خود به شیوه ای اثربخش بهره ببرید باید نگرشها و عادات خود را بشناسید. شیوه استفاده از زمان به عاداتهای ما برمیگردد بنابراین کمی وقت صرف کنید تا بیاموزید چگونه میتوان این عادات را بهبود بخشید.

❖ یک تکنیک برای تجزیه و تحلیل و شناخت عادات عبارتست از تقسیم زمان به بخش های ۳۰ دقیقه ای و ثبت دقیق فعالیتهای انجام شده در این دوره و سپس دسته بندی کارهای مشابه و تعیین وقت صرف شده برای هر گروه و مرور و تجزیه و تحلیل آن

تعیین اهداف در مدیریت زمان

در آستانه ورود به هزاره سوم میلادی دنیا دچار تحولات انفجارگونه ای شده است. شتاب و سرعت تغییر و تحولات ایجاب می کند که مدیران سازمان های خود را در پیچ و خم متناسب با این تحولات هدایت و رهبری کنند.



مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

زمان با ارزش ترین منبعی است که در اختیار داریم وقت بسیار با ارزش است و برخلاف سایر منابع هیچکس نمی تواند زمان بیشتری تولید کند. اگر کاری که انجام می دهیم در چهارچوب زمانمان ننگد تنها میتوانیم کار را تغییر دهیم و مدیریت زمان به این موضوع اشاره می کند.

سرمایه وقت میبایست با احتیاط صرف شود به ما نیز زمانی در دنیا اختصاص داده شده است و مهم ترین وظیفه مان بهره بردن از این زمان است. یک انسان در روز ۲۴ ساعت (۸۶۴۰۰ ثانیه) و در هفته ۱۶۸ ساعت و یک انسان ۷۵ ساله ۶۵۷۰۰۰ ساعت در اختیار دارد و خارج از این وقتی وجود ندارد حال از خود می پرسیم که چرا برخی اشخاص، موسسات و سازمانها در همین زمان یادشده اداره میکنند در حالی که برخی در همین زمان قادر به انجام ساده ترین کارها نیستند؟ راز این مسئله در مدیریت زمان نهفته است. بیشتر افراد به فرصتهائی که در هر روز کاری آنها هدر میرود توجهی ندارند.

موفقیت یعنی دستیابی به اهداف با ارزش زندگی در چهارچوب زمانی معین و ما وقتمان را برای رسیدن به موفقیت صرف میکنیم پس باید وقت را کنترل کنیم.

نگرش ما نسبت به زمان دائماً در حال تغییر است. ابداع تکنولوژیهای نوین کار، سفر و ارتباطات ما را تحت تاثیر قرار میدهد. اینترنت، پست الکترونیکی، هواپیماها و ماشینهای مدرن ضمن ایجاد سهولت بیشتر در انجام کارهای روزانه باعث ایجاد محدودیت زمانی به دلیل سرعت در انجام کارها میگردند. بطور کلی آهنگ زندگی نسبت به زمان قدیم تندتر شده است

در طول تاریخ تمدنها به زمان و ابعاد آن توجه داشتهاند و این توجه در این دوران نیز وجود دارد و عباراتی مانند «وقت طلاست» گویای این توجه است. جوامع امروزی جوامعی هستند که در آنها تعداد ساعات کافی در طول روز وجود ندارد. فناوریهای نو محیطی فراهم آوردهاند که تقریباً در مدت زمان کم می توان به خیلی از اطلاعات دسترسی پیدا کرد و خیلی کارها را سریعتر و آسانتر انجام داد اما تمایل به سریعتر انجام دادن کارها و بیشتر کار انجام دادن روز به روز بیشتر می شود. این رویکرد که همواره با بشر همراه بوده است این احساس را برای او به وجود آورده است که از زمان عقب می ماند و نمی تواند از آن به صورت مؤثر بهره گیرد. تاریخ به ما می گوید که مدیریت ضعیف زمان یک مسئله قدیمی



است، مسئله‌ای است که فناوری آن را به وجود نیاورده است و آن را نمی‌تواند حل کند. در شرایطی که ابزار بیشتری برای مدیریت زمان در اختیار داریم و فرایندهای اداری، کمتر در پیچ و تاب تشریفات اداری و کاغذ بازی گم می‌شوند، مدیریت ضعیف زمان را کمتر می‌توان مخفی کرد. مدیریت زمان موضوعی است که همه ما، چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای، نیاز داریم با آن روبرو شویم تا در زندگی موفق شویم. در ادامه در مورد وجوه مختلف مدیریت زمان صحبت می‌کنیم. ابتدا نگاهی به اصول عمومی مدیریت زمان خواهیم داشت. توجه به این اصول کمک می‌کند که درک بهتری از مفهوم مدیریت زمان داشته باشیم و پیشنهادهایی ارائه می‌کند که می‌توانید آنها را در حوزه‌های مدیریت زمان در زندگی خود به کار برید. پس از ارائه رهنمودهای عمومی، به حوزه‌های مدیریت زمان به صورت دقیق‌تر خواهیم پرداخت. ابتدا راجع به مدیریت زمان در زندگی شخصی می‌پردازیم و سپس مدیریت زمان را در حوزه کسب و کار مدنظر قرار می‌دهیم.

اصول عمومی مدیریت زمان :

مدیریت زمان مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که شما را در استفاده مؤثر از زمان کمک می‌کنند. رهنمودهای عمومی وجود دارند که می‌توانند برای مدیریت زمان در حوزه‌های متفاوت مانند خانه، مدرسه و کار استفاده شوند. در این بخش، برخی از این رهنمودها را شرح می‌دهیم. ابتدا دلایل استفاده نکردن مردم از مدیریت زمان و مزایای حاصل از مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم. احتمالاً روشن‌ترین دلیل عدم استفاده از مدیریت زمان این است که مردم نمی‌دانند مدیریت زمان چیست.

دلیل دوم سستی و تنبلی است؛ بعضی از مردم فاقد هدف و انگیزش لازم برای برنامه‌ریزی مؤثر هستند. گروه سومی که از مدیریت زمان استفاده نمی‌کنند آنهایی هستند که دوست دارند تحت فشار و تنگی وقت (دقیقه نود) و شرایط بحران کار کنند. ممکن است در شرایطی استفاده نکردن از مدیریت زمان توجیه‌پذیر باشد اما مزایای استفاده موفق از مدیریت زمان هر گونه دلیل یا توجیه را رد می‌کند. مدیریت زمان کمک می‌کند که تعیین کنید کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهید مهمترین هستند.



فرآیند بهبود مدیریت زمان:

- ۱) حساس شدن ذهن افراد نسبت به عمر به عنوان اصلی ترین سرمایه
 - ۲) شناسایی آفات ، راهزنان ، دام ها و دلایل ائتلاف زمان
 - ۳) جستجوی راه حل‌هایی برای پیشگیری از ائتلاف زمان و بکارگیری تدریجی آنها در زندگی شخصی و کاری
- مدیریت زمان یعنی انضباط شخصی. پدیده نظم در مدیریت زمان و در زندگی انسان بسیار مهم و ارزشمند است، چرا که باعث می شود انسان از این طریق بهتر و سریع تر به مقصدها و هدف های خود برسد و از اعتماد به نفس بالاتر بهره مند گردد. بنابراین در مدیریت زمان ،نظم در سرلوحه ی تمام امور قرار دارد. کلید طلایی و مهم ترین و اساسی ترین عوامل «مدیریت زمان»، «هدف» و «نظم» می باشند.

مدیریت زمان یعنی انجام کارها بصورت موثر نه با شتاب

چگونه وقت خود را می گذرانید؟

وقتی تصمیم گرفتید که از استراتژی‌های مدیریت زمان استفاده کنید، از همان زمان باید شروع کنید. اولین قدم تحلیل و بررسی روشی است که در حال حاضر از وقت خود استفاده می‌کنید. این کار نباید از طریق حافظه انجام شود. ممکن است شما اکثریت زمانهای بیکاری خود را به یاد نیاورید یا قادر نباشید زمانهایی را که صرف مکالمات طولانی می‌کنید دقیقاً بیاد آورید. برای ثبت نحوه گذراندن وقت می‌توانید از یک دفتر یادداشت، دفتر گزارش فعالیت یا یک دفتر برنامه‌ریزی با بخش‌های تفکیک شده به ساعت برای ردیابی فعالیتها استفاده کنید. نه تنها آنچه که در طول روز انجام می‌دهید بلکه احساس خود (خسته، پرانرژی، عصبانی، بی‌حال و ...) را ثبت کنید. هر وقت که فعالیت خود را تغییر می‌دهید، نوع فعالیت و زمان شروع آن را ثبت کنید. دو معیار اصلی در تقسیم بندی زمان را در نظر بگیرید:

۱) فوریت: کارهایی که مستلزم توجه فوری می باشند. برای مثال پاسخ به زنگ تلفن در هر شرایطی امری الزامی است. اغلب مدیران نمی توانند نسبت به شنیدن صدای ممتد زنگ تلفن بی تفاوت باشند. ممکن است ساعت ها وقت خود را در تهیه مطلبی صرف کنیم و لباس بر تن کنیم و خود را برای گفت و گو درباره موضوعی خاص در دفتری آماده کنیم در



عین حال مادامی که تلفن زنگ بزند پاسخ به تلفن نسبت به جلسه اولویت پیدا می کند. موارد فوریت ما را تحت فشار قرار می دهند و ملموسند و در انجام کار تأکید می ورزند و معمولاً انجام این کارها خالی از لطف نیست و اغلب مطلوب دیگران واقع می شود با وجود این غالباً غیرضروری اند.

۲) ضرورت: که به نتایج کار مربوط می شود. هر ضرورتی به رسالت و ارزش ها و اهداف مهم و طراز اول ما یاری می رساند. موارد ضروری فاقد فوریت اما نیازمند طمأنینه و ابتکار عمل و خوی و سرشت عامل بودن می باشند. اگر تصور و تصویری روشن از موارد ضروری و نتایج مطلوب و دلخواه زندگی پیش رو نداشته باشیم به سادگی در مسیری قرار می گیریم که تنها نسبت به کارهای فوری واکنش نشان می دهیم.

عملکرد روزانه شما چگونه است؟

شما می توانید یک فهرست از کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید و به هر یک از اقلام به نسبت اهمیت عددی اختصاص دهید یا اینکه فهرستی از اهداف اولویت بندی شده تهیه کنید. پیترو دراکر می گوید که «انجام دادن کارهای درست مهمتر از انجام درست کارهاست». اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پارتو، قانونی در اولویت بندی دارد. قانون پارتو می گوید که تقریباً ۸۰ درصد نتیجه مورد نظر از بیست درصد تلاش هایی حاصل می شود که انجام می دهیم. برای اینکه کارهای خود را به صورت مؤثر اولویت بندی کنید، باید بیست درصد مهم را جدا کنید. وقتی کارهای مهم تعیین شدند شما می توانید بر اقداماتی تمرکز کنید که بیشترین نتیجه مورد نظر را حاصل می کنند. هنگام تحلیل چگونگی گذراندن اوقات خود متوجه خواهید شد که خیلی از اوقات شما صرف کارهای کوچک و ناچیز می شود. به همین دلیل توان شما صرف حوزه های اصلی و حیاتی که نیازمند تلاش بیشتر هستند نمی شود. قانون پارتو را برای اولویت بندی به کار برید و خواهید دید که زمان و اهداف تحقق یافته شما بیشتر خواهند شد.

شناسایی الگوها

شما چگونه ساعات کاری خود را تقسیم میکنید؟ آیا کارهایتان را اولویت بندی میکنید؟ آیا ابتدا کارهای مهم و فوری را انجام میدهید یا کارهای خوشایند؟ چرا با اینکه می دانیم اول باید کارهای مهم و فوری را انجام دهیم ، این موضوع را رعایت نمیکنیم؟

با یاری گرفتن از سوالات زیر الگوی رفتاری خود را بیابید و ببینید روی کدام یک از گروهها وقت بیشتری صرف میکنید.

(۱) آیا کارهایی را انجام میدهیم که فرد دیگری باید انجام دهد؟

(۲) آیا در فهرستی که تهیه کرده ام الگوی تکراری وجود دارد؟ مثلاً اوقات صبح من بیشتر صرف گروه یک میشود؟

(۳) توزیع کارهای انجام شده در طول روز به چه شکل است؟

(۴) آیا اوقاتی وجود دارد که شما خیلی پرمشغله باشید و دیگران بیکار باشند؟

(۵) آیا انجام کارها اغلب بیش از حد تصور من بطول می انجامد؟

(۶) آیا برای خلاقیت و نوآوری وقت کافی صرف میکنم

در ادامه چهار بعد اصلی کارهای ضروری و فوری به صورتی تعاملی بررسی می شوند:

❖ کارهای فوری و ضروری: شامل بحران ها و مشکلات حاد و طرح های مهلت دار می باشند. کارهای این گونه

به طور معمول مسائلی می باشند که در دسرساز و ناخواسته هستند. همه ما در زندگی با بحران ها و مسائلی روبه

روئیم اما بعضی افراد با تمرکز بر این بخش زندگی خود را به ورطه تباهی می کشند. مثل مدیران و تجاری که

به شدت تحت تأثیر بحران ها قرار می گیرند و تولیدکنندگانی که همیشه از برنامه تولید عقب می باشند. مادامی

که ذهن مدیران به مسائلی از این دست مشغول باشد این مسائل بزرگتر و بزرگتر می شوند تا عاقبت به طور

کامل مدیر را تحت استیلاي خود درآورده و با ضربات کوبنده از میدان به در کنند. افرادی که همیشه در بحران

زندگی می کنند ممکن است با تقلای زیاد بپایزند و خود را خلاص کنند اما بار دیگر با بحرانی دیگر نقش بر

زمین می شوند. یکی از دلایل اصلی رفتاری در این وضعیت فقدان ثبات عاطفی در مدیران و تجار می باشد.

این مدیران امنیت عاطفی کافی برای پیگیری اهداف بلندمدت خود حس نمی کنند.



مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

❖ کارهای ضروری و غیرفوری: این کارها شامل امور برنامه ریزی و تفریح سازنده و شناخت فرصت های تازه و ایجاد ارتباط و آموزش و پیشگیری مشکلات بازار می باشد. این نوع فعالیت ها کانون مدیریت مؤثر بازار می باشند که به کارهای غیرفوری و در عین حال ضروری می پردازند. کارهایی از قبیل نوشتن رسالت فردی و برنامه ریزی بلندمدت و ورزش و تدارکات برای پیش گیری رویدادهای غیرمترقبه و تمام کارهایی که همه ما به اهمیت آنها واقفیم و تنها به صرف این که فوریت ندارند از انجام آنها طفره می رویم. کنترل و داشتن مسائل محدود و نظم و توازن و بینش و دیدگاه روشن شاخصه این وضعیت می باشد. به قول پیتر دراگر افراد مؤثر هرگز مسائل را مرکز توجه خود قرار نمی دهند بلکه ذهن خود را به فرصت ها و راه حل ها معطوف می دارند. در واقع آنها به فرصت ها خوراک می رسانند و مسائل را دچار گرسنگی می کنند. قاطعانه می اندیشند و به بحران ها کم توجه بوده و تمرکز خود را بر کارهای ضروری و غیرفوری داده و اهرم نیرومند تمرکز را در اختیار می گیرند.

❖ کارهای غیرضروری و فوری: رهزنان تمرکز و زمان می باشند مانند بعضی از تلفن ها و نامه ها و گزارش ها و بعضی جلسات و امور فشارآور و رعایت کارهای عامه پسند. در واقع افراد در این شرایط کارهایی را انجام می دهند که اغلب این کارها به اولویت و انتظارات تعیین شده از سوی دیگران بستگی دارد. این حالت که از توجه کوتاه مدت ناشی می شود از بی ارزش دانستن طرح ها و اهداف می آید و باعث احساس قربانی بودن و بی ارادگی شده و روابط را سست و گسسته کرده و به نوعی بوقلمون صفتی منجر می شود.

❖ کارهای غیرضروری و غیرفوری: بطالت محض است. نه ضرورت دارد و نه فوریت. تمایل به سمت کارهای سطح پایین و اتلاف وقت و سرگرمی های زودگذر. برخی روانکاوان انجام اموری از این دست را به نوعی فرار از خود نسبت می دهند که فرد برای گریز از تنهایی و روبه رو شدن با خود به هر کاری رو می آورد. مدیران بازاری که تقریباً تمام وقت خود را به کارهای ۳ و ۴ اختصاص می دهند اساساً افرادی بی مسئولیت هستند. این افراد در زمینه مسائل اساسی متکی به دیگران یا تشکیلات می باشند و به دلیل عدم مسئولیت کامل در اداره کوشش های بازار تحت نظارت خود ناکام می شوند. در صورتی که تجار مؤثر و موفق هرگز به کارهای حیظه ۳



مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

و ۴ وارد نمی شوند چرا که این کارها خواه فوری خواه غیرفوری هیچ گاه ضروری نیستند. این مدیران بازار بیشتر وقت خود را به کارهای ضروری و غیرفوری اختصاص می دهند. می گویند ناپلئون نامه هایی را که به دستش می رسید همه را زیر فرش می انداخت و بعد از ۱۵ روز به سراغ آنها می رفت و معمولاً مشاهده می کرد که بیشتر مسائلی که در نامه ها ذکر شده بودند خود به خود حل شده اند بدون این که نیازی به دخالت او باشد و بدون این که ذهن او به آن مسائل آلوده شده باشد که این می تواند نمونه بارزی از تمرکز حواس به مسائل ضروری غیرفوری باشد.

حال فعالیتهای خود را بر اساس معیارهای فوق دسته بندی کنید. پس از ثبت فعالیتها برای چندین روز، یادداشتها آماده برای تحلیل هستند. خیلی از فعالیتهای ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می شوند چرا که وقت زیادی صرف آنها شده است. دیگر حوزه مهم در یادداشتها، فعالیتهای غیرضروری است که در طول روز انجام داده اید. وقتی این فعالیتها به صورت جداگانه دیده شوند خیلی زمان بر نیستند اما وقتی دسته بندی شوند، زمان کل آنها ممکن است قابل ملاحظه باشد. تحلیل فعالیتها اینان که در گزارش ثبت شده اند.

هر کدام از ما در هر لحظه از زندگی باید کاملاً شفاف، بدانیم که حالا چه کار می کنیم و آیا این کاری که می کنیم در راستای اهداف بلندمدت می باشد؟ باید این سؤال را از خود بپرسیم و در پاسخ به خود صادق باشیم که ما در کدام یک از ابعاد مشغولیم و همین کاری که حالا می کنیم و کارهایی که برای امروز و این هفته خود داریم تا چه حد با اهداف برنامه های بلندمدت ما در زندگی سازگار می باشند و آیا به کارهای ضروری و غیرفوری مشغولیم؟ به طور خلاصه می توان ادعان داشت بعد از گذشت سال ها، آنچه حالا می دانیم این است که مدیریت زمان به مفهوم تمرکز بر کارهای اصلیاست.

این عمل به شما این امکان را می دهد به برخی فعالیتها اولویت زیادی دهید و برخی از فعالیتها را حذف کنید. همچنین مدیریت زمان به شما کمک می کند که از طریق حذف مزاحمتها و فعالیتهای غیرضروری، مدت زمانی که واقعاً کار می کنید را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایت بخش مدیریت زمان کاهش استرس در زندگی است. کاهش سطح استرس موجب بهبود سلامت روحی و جسمی می شود. کار درست را در زمان درست انجام دهید. حتی با مدیریت



مؤثر زمان هم در خواهید یافت که همیشه نمی‌توان هر کاری را سر وقت انجام داد. اما کارهایی وجود دارند که باید سر وقت انجام شوند و کارهایی نیز هستند که می‌توان به تأخیر انداخت. بر اساس رهنمودهای عمومی مدیریت زمان، یک فهرست اولویت‌بندی شده از کارها باید تهیه کنید. در سراسر روز کارهایی از فهرست را انجام دهید که بیشترین اولویت را دارند. این کار خیلی ساده است و به یک متدولوژی خاص نیاز ندارد در حالی که خیلی از ما کار درست را در زمان درست انجام نمی‌دهیم. انجام کارها براساس اولویت کمک می‌کند که کارها را خوب مدیریت کنید. پس در قدم بعدی، اولویت‌بندی فعالیت‌ها، به شما کمک خواهد کرد.

اولویت‌بندی فعالیت‌ها

اولویت‌بندی یکی از مهمترین قدم‌های مدیریت زمان است. این عمل کمک می‌کند که موارد زمان بر که نه اوقات خوشی را ترتیب می‌دهند و نه کمک می‌کنند که به اهداف خود دست یابید را حذف کنید. این مرحله بیشترین تغییر در جهت افزایش زمان را به دنبال دارد. با تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید و فعالیت‌هایی را که باید حذف کنید اولویت‌بندی را آغاز کنید. برای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید، فعالیت‌هایی را تعیین کنید که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید. خیلی مهم است که هم از نظر حرفه‌ای و هم از نظر شخصی از کاری که انجام می‌دهید لذت ببرید. در گزارش خود کارهایی که از آنها لذت می‌برید و کارهایی که برای شما خوشایند نیستند را مشخص کنید. اکثریت روز شما باید صرف کارهایی شود که از انجام آنها لذت می‌برید. در حالی که مهم است از انجام یک کار لذت ببرید، نیز مهم است که آن را خوب انجام دهید. در تعیین اینکه چه کارهایی را انجام دهید و چه کارهایی را تفویض کنید، شناخت نقاط قوت و ضعف شما حیاتی است. تلاش نکنید مسئولیت‌هایی بیش از آنچه می‌توانید به صورت معقول انجام دهید را به عهده بگیرید. بعد از تعیین کارهایی که از آنها لذت می‌برید و آنها را خوب انجام می‌دهید، شما آماده هستید که فعالیت‌های غیرضروری در زندگی خود را دور بریزید. تمام منابع موجود خود را پیدا کنید و فعالیت‌هایی را که بیش از توان خود می‌دانید تفویض کنید. بعد از اینکه فهرست کارهای روزانه را به میزان



قابل قبولی از مسئولیت‌ها کاهش دادید، زمان برنامه‌ریزی فرا می‌رسد. بهتر است قبل از هر چیز آفات زمان یا هدر دهنده های وقت را بشناسیم و آنها را به حداقل برسانید .

ارزیابی الگوهای رفتار کاری یا چرخه نیروی ذهنی و بدنی:

هر فردی از لحاظ توان فکری و بدنی دارای یک ریتم خاصی است برای مثال در ساعاتی از روز در اوج توان فکری و بدنی بوده و در ساعاتی دیگر از کمترین کارایی ممکن برخوردار است. طبق اندازه گیریهای آماری ، متوسط فعالیت روزانه و نوسانات آن را می توان با استفاده از نمودار شرح داد.

با استفاده از رهنمودهای ارائه شده ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید و تعیین کنید که در ساعات مختلف روز چه احساسی دارید. این تمام تحقیقی است که نیاز دارید تا بتوانید ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید. ساعاتی که بیشترین انرژی را داشته‌اید، انگیزش بالا داشته‌اید و تماماً متمرکز به کارتان بوده‌اید را بشمارید. این ساعات زمانی هستند که در آن باید مشکل‌ترین کارهایتان را انجام دهید. از مزایای ساعت اوج کاری استفاده کنید.

چند مورد از رایج ترین عوامل اتلاف زمان

۱- گم کردن چیزهای مورد نیاز

۲- تماس های تلفنی

۴- تعلل ها

۵- کاغذ بازیهای بی حاصل

۶- مشکلات کاری

۷- کمال طلبی

۸- جلسات

۹- آشفته‌گی و عدم تمرکز

۱۰- فقدان برنامه ریزی.

۱۱- ناتوانی در " نه " گفتن.

راهکارهای مقابله با آفات زمان:

مدیریت میز کار

آخرین و مهمترین وجه مدیریت زمان شخصی که مورد بحث قرار می‌گیرد مدیریت امور دفتری شخصی است. میز کار مهمترین چیزی است که همواره باید روزآمد نگاه داشته شود. برای موفق بودن، این موضوع باید جزو اولویتهای بالای شما قرار گیرد. بدین منظور ابتدا باید میز خود را سازماندهی کنید. با داشتن یک میز مرتب و تمیز شما می‌توانید بهتر کارهای انجام نشده خود را پیدا کنید. وقتی کاغذهای شما مرتب شده باشند می‌توانید کارهای مربوط به آنها را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کرده و جداگانه هریک را انجام دهید. روشی که اتاق کار خود را براساس نیازها ترتیب می‌دهید کلید خبره شدن در انجام کارهایتان است. حتی اگر نیازهای شما در پایین‌ترین حد لازم باشند، ارقام خاصی وجود دارند که به موفقیت شما کمک می‌کنند. اول باید بدانید که به چه مقدار فضا برای بایگانی و ذخیره احتیاج دارید. نباید اسناد و مدارک را روی هم بر روی میز انباشته کنید چرا که باعث می‌شود نتوانید به کارهای مالی و دفتری خود در زمان لازم بپردازید. از میزهای دارای چند کشو و فایل‌های بایگانی می‌توانید استفاده کنید. متخصصین اعتقاد دارند که باید از یک صندلی مناسب استفاده کرد. نوع صندلی انتخابی باید بگونه‌ای باشد که به شکل مناسب در آن جای گیرید. یک صندلی خوب طراحی شده باید قابلیت تنظیم داشته باشد بگونه‌ای که با اندام شما تطابق یابد و این امکان را فراهم آورد که هنگام کار کردن موقعیت راحتی داشته باشید. پس از تنظیم، باید پشت شما را نگه دارد و فشار وارده بر شانه‌ها، گردن و دستها را کاهش دهد. مطمئناً در این شرایط شما بهتر می‌توانید بر کار خود تمرکز کنید. بیشتر ما به میزان روشنایی اطراف خود توجه نمی‌کنیم. روشنایی مناسب، کارایی را بالا می‌برد. سطح متفاوتی از روشنایی برای کارهای متفاوت لازم است. هنگام خواندن مدارک و نامه‌ها نور باید به قدر کافی باشد تا به چشمان خود فشار وارد نکنید. اما هنگام کار با کامپیوتر نور باید به



قدری باشد که انعکاس‌ها و درخشندگی‌ها به حداقل برسند. ابزار غیر فنی زیادی وجود دارند که می‌توانید در زندگی شخصی از آنها استفاده کنید. از یک تقویم دیواری با جدول‌بندی درشت استفاده کنید. بدین شکل می‌توانید کل روزهای ماه را ببینید. حتماً دفترچه تلفن داشته باشید. از نرم‌افزارهای کامپیوتری نیز می‌توانید استفاده کنید.

تسلط بر مکاتبات اداری

تردید و بی‌تصمیمی در مورد کارها، انباشته‌شدن آنها و نبود یک سیستم و روش مناسب برای انجام هر یک از امور باعث اتلاف وقت می‌شود، لذا باید سعی شود کارهای مربوط به نامه‌های رسیده را در همان زمان، مطالعه کرده و بررسی‌های اولیه را انجام داد و آن را به زمانی دیگر موکول نکرد. در اکثر موارد در نهایت همان تصمیم ابتدایی در مطالعه اولیه اتخاذ خواهد شد، لذا واگذاری آن به زمان دیگر فقط سبب اتلاف وقت می‌شود. در این بخش به روشهای کنترل کاغذهای اداری (که دائماً روی میزمان انباشته میشود)، میپردازیم.

الف- مبارزه برای کاهش مکاتبات

مکاتبات کم اهمیت پر هزینه است و توجه ما را از کارهای مهم باز میدارد. اگر تمام یادداشتها، گزارشها، فکسها، نامه‌ها، مجله‌ها یا سایر کاغذهای بی‌مصرفی که روزانه روی میز ما قرار می‌گیرد را مورد بررسی قرار دهیم، متوجه خواهیم شد که اکثر آنها اصولاً از ابتدا نمی‌بایست تولید شده باشند. غالباً دیگران را بخاطر ارسال کاغذهای بی‌اهمیت سرزنش میکنیم اما در اکثر موارد روش کاری خود ماست که موجب انباشته شدن کاغذهای اداری میشود. (چند بار این جملات را به همکاران خود گفته اید: یک نسخه از آن را برای پرونده‌های من بفرستید، گزارش این موضوع را برای من بنویسید و.....).

پیش از آنکه درخواست ارسال مدرکی را بکنیم، باید از ضرورت آن مطمئن بشویم. کاغذ باید به عنوان آخرین چاره در نظر گرفته شود.

همزمان با کاستن از انبوه کاغذهای وارده باید کاغذهای ارسالی را نیز کاهش دهیم.

ب- رسیدگی موثر به کاغذهای کاری

یک مدرک بارها و بارها بررسی میشود ولی اقدامی روی آن صورت نمی پذیرد.

آزمایش سرخک برای تعیین این میزان

پیامدهای یک میز کار آشفته:

(۱) بهره وری پایین

(۲) از دست دادن فرصتها و مهلت های انجام کار

(۳) جستجوی دیوانه وار برای اطلاعات گم شده

(۴) ساعتهای طولانی کار

(۵) افزایش اضطراب و پریشانی

(۶) از دست دادن روحیه

(۷) حواس پرتی های ناخواسته

(۸) مشکلات غیر منتظره

نکاتی برای مدیریت مکاتبات اداری

* سعی کنید هر یک از مکاتبات را یک بار بررسی کنید.

* به هنگام رسیدگی به نامه های وارده مصمم باشید و قاطعانه عمل کنید.

* محیط کار را در یک زمان مشخص فقط به یک پروژه اختصاص دهید.

* از کازیه بعنوان محلی برای انبار کردن کاغذهای کاری استفاده نکنید.

* روش *RAFT* را مورد استفاده قرار دهید. (ارجاع دادن ، اقدام ، بایگانی ، دور ریختن)

* جهت پیگیری کارهای ناتمام ، یک پرونده در دست اقدام تشکیل دهید

ج- بایگانی موثر و صحیح

بایگانی موثر

شامل دو مرحله می باشد:

۱) پاکسازی سیستم از کاغذهای بیهوده

عبارت از بررسی سیستم و دور انداختن مدارکی که هرگز فرصت مطالعه آنها را نخواهیم داشت ، پرونده هایی که در صورت لزوم در جاهای دیگری قابل دسترسی هستند و پرونده هایی که رسیدگی به آنها ارزش چندانی ندارد می باشد.

- لزوم تشکیل بایگانی فعال و راکد

۲) سازماندهی مجدد پرونده ها

- اگر از فهرست پرونده های موجود آگاهی نداشته باشید یا قادر به یافتن آنها نباشید ، بدون شک سیستم بایگانی

شما هیچ فایده ای نخواهد داشت.

شش روش برای طبقه بندی اطلاعات عبارتند از : طبقه بندی بر اساس موضوع ، حروف الفبا ، تاریخ ، رنگ ، مناطق جغرافیایی و شماره

نکاتی جهت مدیریت پرونده ها

- * استفاده از عناوین ساده برای پرونده ها
- * تقسیم کردن پرونده های حجیم
- * جدا کردن پرونده های در دست اقدام از سوابقی که به ندرت مورد استفاده قرار میگیرند.
- * قرار دادن قفسه پرونده ها در نزدیکی میز کار
- * جلوگیری از انباشته شدن پرونده ها بر روی میز
- * بکارگیری یک سیستم طبقه بندی معتبر



* پاکسازی پرونده ها بطور مرتب

برنامه ریزی

برنامه ریزی در زندگی شخصی و حرفه‌ای متفاوت از هم انجام می‌شوند. در برنامه ریزی شخصی، برنامه ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم مسیر دستیابی به اهداف انجام می‌شود. در برنامه ریزی حرفه‌ای، برنامه ریزی پروژه محور است. برنامه ریزی پروژه باید از طریق نرم افزارهای برنامه ریزی رسمی انجام شود. روش برنامه ریزی مناسب خود را انتخاب کنید. از هر روش مانند انتخاب اهداف، برنامه ریزی رسمی یا غیر رسمی که استفاده کنید چند نکته مهم را باید به خاطر بسپارید. ابتدا انتظارات خود را برآورد کنید. به یاد داشته باشید تعداد ساعات محدودی در یک روز وجود دارد. سعی نکنید به نتایجی ماوراً قابلیت‌های خود دست یابید. دوم، مدت زمانی را صرف خود کنید. برای اینکه به حداکثر عملکرد دست یابید به زمان خواب و استراحت کافی نیاز دارید. اقدام به این عمل سخت‌تر از تصمیم گرفتن برای انجام آن است. هنگام برنامه ریزی شما می‌پندارید که به هیچ استراحتی نیاز ندارید یا می‌توانید فقط چهار ساعت در روز بخوابید. کار مداوم بدون استراحت سطح استرس را افزایش داده و سطح عملکرد را کاهش می‌دهد. یک عامل بسیار مهم در هر موفقیتی برنامه ریزی صحیح و پیروی از یک برنامه زمانی مشخص برای نیل به اهداف مطلوب می‌باشد.

فقط یک ساعت از ۲۴ ساعت روزتان را وقف خودتان کنید تا ۲۳ ساعت باقی مانده تحت فرمان شما قرار گیرد. برنامه ریزی یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت زمان بشمار می‌آید. برنامه ریزی به معنای آمادگی جهت تحقق اهداف است و راهی جهت نجات دادن و ذخیره سازی وقت بشمار می‌آید. ۸ دقیقه آمادگی برای هر روز کاری و ثبات قدم بر روی برنامه ها می‌تواند در نهایت ۱ ساعت زمان ذخیره شده در پی داشته باشد. « اگر ۹ ساعت برای قطع درختی وقت داشتیم، ۶ ساعت آن را صرف تیز کردن تبر خود می‌کردم. » ابراهام لینکلن

زمانی که صرف برنامه ریزی می‌کنید، به هدر نمی‌رود بلکه در دراز مدت موجب صرفه جویی در وقت می‌شود. بسیاری از مردم وقت خود را صرف امور و وظایف فرعی عیدیه ای میکنند ، بجای آنکه وقتشان را بر روی تعداد اندکی از



فعالیت‌های اصلی و اساسی متمرکز نمایند. مهمترین قاعده در برنامه ریزی آنست که کارها را بصورت نوشته درآوریم. و لازم است تا مراحل ذیل در برنامه ریزی در نظر گرفته شود:

- ❖ مشخص ساختن اهداف
- ❖ تدوین طرح‌های عملی برای تحقق آنها
- ❖ برنامه های روزمره

تعیین اهداف

اگر هدفی برای نشانه روی نداشته باشید، به جایی نخواهید رسید! اگر مقصدتان ناکجاآباد باشد، بطورحتم بدان خواهید رسید! واگر اهدافتان روشن نباشد، باید دوچندان تلاش نمایید. (مارک تواین)

موفقیت چیزی نیست جز دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده پس افرادی که هدف مشخصی ندارند، بیشتر وقت خود را صرف پاسخگویی به خواسته های دیگران کرده و تحت تاثیر آنان واقع میشوند.

نباید از یاد ببریم که دستیابی به موفقیت بصورت تصادفی بسیار نادر است.

افراد با انگیزه ی بیشتر، اهداف والاتر و بلندتری را انتخاب می نمایند، درحالی که افراد بی انگیزه، اهداف کوتاه مدت و پست تری را برمی گزینند(دانش آموز با انگیزه به ۲۰ فکر می کند و دانش آموز بدون انگیزه به ۱۰ رضایت می دهد).

هدف خوب باید دارای مشخصات زیر باشد:

۱- یک هدف باید چیزی را طلب کند.

۲- هدف باید دست یافتنی باشد.

۳- هدف باید مشخص و روشن باشد.



مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

۴- هدف باید قابل اندازه گیری باشد.

۵- هدف باید در محدوده زمانی مشخص باشد.

۶- هدف باید مکتوب و مدون باشد.

۷- هدفهای کاری باید مورد تایید افراد مافوق باشد.

۸- هدفها باید قابلیت انعطاف پذیری داشته باشند

از نظر زمانی هدفها به ۳ دسته تقسیم می شوند :

❖ هدفهای دراز مدت یا استراتژیک که زمان دستیابی به آنها بیش از ۵ سال پیش بینی می شود .

❖ هدفهای میان مدت که زمان دستیابی به آنها ۲ تا ۵ سال پیش بینی می شود.

❖ هدفهای کوتاه مدت یا عملیاتی که به هدفهای سال جاری گفته می شود.

❖ ما باید با در نظر گرفتن واقعیتهای روز و بر پایه مفروضات شخصی، هدفهای دراز مدت خویش را در

چارچوب آرزوهای زندگی تعیین کنیم و در برنامه ریزی برای هر یک از این هدفهای بلند مدت آنها را به یک

یا چند هدف میان مدت تقسیم کنیم و برای دستیابی به این هدفها (میان مدت) آنها را به هدفهای جزئی تر

یا کوتاه مدت تقسیم نماییم. هم چنین در ابعاد مختلف کاری، شخصی، اجتماعی، عاطفی میبایست برنامه ریزی

داشت.

اهداف خود را اولویت بندی کنید

❖ وقتی اهداف خود را تنظیم کردید، باید آنها را اولویت بندی کنید. وقت گذاشتن و اولویت بندی اهداف در

مدیریت زمان شخصی مؤثر حیاتی است. خیلی از ما از این مرحله می پریم اگر چه دوباره مجبور می شویم که

برگردیم.



❖ اهداف را به صورت روشن تعریف کنید و مشخص کنید که آنها چه هستند و چه اهمیتی دارند. اهدافی که اهمیت کم دارند می‌توانند به تعویق بیافتند. اجازه دهید اقلامی که به توجه بیشتر نیاز دارند ابتدا انجام شوند.

تدوین طرحهای عملی

طرحهای عملی که برای هر یک از اهدافمان تعیین میکنیم، ما را قدم به قدم در رسیدن به هدف راهنمایی خواهند کرد.

برنامه های روزمره

پس از تهیه طرحهای عملی لازم است چارچوب زمانی را محدود کرده و توجه خود را به تهیه فهرست کارهای روزانه معطوف سازیم. برنامه های روزانه:

- ❖ ما را قادر میسازد تا آگاهانه برنامه ریزی کنیم.
- ❖ به عنوان یک یادآوری کننده عمل مینماید.
- ❖ به افکار ما نظم و سامان میبخشد.
- ❖ کمک میکند تا کارها را در مهلت تعیین شده به اتمام برسانیم.
- ❖ انگیزه لازم را برای انجام کارها به وجود می آورد.
- ❖ کمک میکند تا توجه خود را بر اولویتهای متمرکز سازیم.

هشت اصل برای تنظیم برنامه های روزانه کار:

(۱) برنامه ریزی ۵ دقیقه ای

(۲) انتقال کارهای نیمه تمام امروز

(۳) برنامه ریزی فعالیتهای فردا

(۴) در نظر گرفتن فعالیتهایی که به هدف مربوط میشود.

(۵) کارهایی که حق تقدم دارند.

(۶) محول کردن فعالیتهای

(۷) تخمین زمان لازم برای اجرای هر فعالیت

(۸) بررسی نامه ها و افزودن مواردی از آنها به فهرست

وقتی که کاری به طور ناتمام رها شده و فعالیت جدیدی آغاز می شود، بازگشت دوباره به فعالیت قبل و تکمیل آن نیاز به صرف وقت بیشتری دارد چرا که ایجاد مجدد آمادگی ذهنی به منظور بررسی آن مساله ضروری است. چه بسا رهاکردن کار باعث شود مقداری از ضروریات امر که قبلا مورد تفکر قرار گرفته، فراموش شود. بعضی از افراد معتقدند اگر از نظر زمانی تحت فشار باشند کار را بهتر انجام می دهند، لذا کارها را در آخرین زمان مقرر انجام می دهند. بعضی دیگر در دام منیت گرفتارند و برای وانمود کردن مشغله زیاد، کارها را به تعویق می اندازند. بعضی نیز کارهای آسان را در ابتدا و امور دشوار را در پایان انجام می دهند. در این حالت ممکن است کارهای دشوار مهمتر بوده و فرصت انجام آن پیدا نشود. لازم است تا قبل از ترک دفتر فهرست کارهای فردا را مرور کنید، فهرست کار را بررسی کنید و کارهای انجام نشده را تعیین کنید. کارهای انجام شده را پاک کنید و کارهای انجام نشده را اولویت بندی کنید. هنگام اولویت بندی موضوعات اصلی، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید. برای مثال، اگر فاز دوم پروژه در دست را آغاز می کنید مستندات تعریف آن فاز را مطالعه کنید. این کار باعث می شود اقداماتی را که برای فاز دوم باید انجام دهید بیاد آورید. اگر با چند نفر



کار می‌کنید، با آنها در مورد کار فردا صحبت کنید و مطمئن شوید که هریک می‌دانند فردا چه کاری باید انجام دهند. کارهای امروز را به فردا می‌فکنید. فرصت‌های طلائی امروز را نباید از دست داد زیرا موقوف کردن انجام کار به انتهای ضرب‌الاجل تعیین شده تنش‌زا است.

اکنون برای آنکه قادر باشید از وقت خود به نحو احسن استفاده کنید نکات و راهکارهای زیر را در زندگی خود بکار بندید:

مدیریت زمان شخصی

مدیریت زمان شخصی بخش قابل ملاحظه‌ای از زمان روزانه را صرف می‌کند. مهارت‌های مدیریت زمان شخصی در عمل دارای اشکالاتی هستند. اولویت‌بندی اهداف شخصی می‌تواند خیلی مشکل باشد زیرا باید نسبت به فعالیت‌های اولویت‌دار، در دسته دوم از اهمیت قرار گیرند. این بخش به شما کمک می‌کند که اهداف شخصی خود را اولویت‌بندی کنید بطوری که در برنامه شما قرار گیرند. شما روش «فقط بگو نه» را یاد می‌گیرید که به شما در سبک کردن زمانبندی کمک می‌کند. این بخش همچنین چگونگی ایجاد وقت برای فرزندان و دیگر افراد مهم برای شما را مورد بررسی قرار می‌دهد.

فقط بگو «نه» در زندگی شخصی خود معمولاً با گفتن کلمه «نه» مشکل داریم. این موضوع موجب بیشتر تناقضات در وقت ما می‌شود. به خاطر اکره طبیعی در گفتن نه، اغلب احساس تعهد نسبت به دوستان و خانواده خود داریم. آموزش به خود در استفاده از ابزار ارزشمند نه گفتن در تشخیص اهمیت اولویت‌های شخصی ضروری است. چندین روش برای نه گفتن به صورت غیرمستقیم وجود دارد بطوری که دوستان و خانواده خود را نرنجانید. یک ذهن خلاق معمولاً قادر خواهد بود از شرایطی که با اولویت موجود وی تناقض دارند خلاصی یابد. اما عذر و بهانه همیشه ضروری نیست. اشکالی ندارد که با افراد رو راست بود و واقعیت را گفت. به افرادی که تقاضای اختصاص وقت را از شما دارند بگویید که شما



مسئولیت‌هایی به عهده دارید که امکان برآوردن تقاضای آنها را فراهم نمی‌آورد. شما متعجب خواهید شد که می‌بینید که به چه سادگی روش مستقیم پذیرفته می‌شود.

وقت گذاشتن برای همسر

زندگی شخصی شامل چندین حوزه متفاوت است که باید در نظر بگیریم. یکی از این حوزه‌ها وقتی است که با همسر خود می‌گذرانیم. این وجهی حیاتی از مدیریت زمان شخصی ماست زیرا خیلی از احساسات ما آن را دیکته می‌کنند. افرادی که وقت کافی برای همسرانشان تخصیص نمی‌دهند به خاطر دلایلی روابط خود را پرتنش درمی‌یابند که می‌شد از آنها جلوگیری کرد. اغلب همسر خود را در انتهای فهرست اولویت قرار می‌دهیم زیرا عادت کرده‌ایم فرض کنیم که به دلیل برنامه فشرده کاری، همسر ما عذر ما را می‌پذیرد. چندین روش برای افزایش مدت زمان بودن با همسر وجود دارد. اگر مدت زمان کافی با همسران نیستید زمانهایی را برای تنها بودن با وی تخصیص دهید و با هم برای تماشای فیلم یا صرف شام بیرون بروید. روش دیگر رفتن به خرید با یکدیگر است.

راه‌های مختلفی برای بیان درک ما از زمان وجود دارد. برای قرن‌ها مردم از حرکت ماه، ساعت آفتابی، اذان، زنگ کلیسا برای تنظیم برنامه زمانی روزانه خود استفاده کردند تا اینکه در قرن دوازدهم راهبان کاتولیک ساعت‌هایی را برای تنظیم فعالیت‌های خود ساختند.

کارهای مربوط به خانه هر خانه تعداد زیادی کارهای متفاوت دارد که باید انجام شوند. این مسئولیت‌ها می‌توانند بار زیادی بر ما وارد کنند اگر برنامه‌ریزی نشوند. با تعداد بسیاری از اولویت‌ها در زندگی پیچیده امروزی، بیشتر مردم نمی‌توانند وقت اضافه برای انجام کارهای خانه پیدا کنند. از آنجایی که خود نمی‌توانید همه این کارها را انجام دهید، اگر امکان داشته باشد آنها را به فرزندانان تفویض کنید.

وقت گذاشتن برای فرزندان

همه قبول دارند که قراردادن فرزندان در اولویت‌های بالا همیشه ساده نیست. فرزندان وقت قابل ملاحظه‌ای از شما می‌گیرند و لازم است که دیگر اولویت‌ها را همراه با این موضوع برنامه‌ریزی کنید. می‌توانیم وقت خود را با فرزندان بگذرانیم در حالیکه به اتفاق آنها کارهای خانه را انجام می‌دهیم. بچه‌ها از مسئولیت لذت می‌برند و قادرند که برخی کارهای خانه را انجام دهند. خیلی از مسئولیت‌های داخل و خارج از خانه وجود دارد که شما به عنوان یک خانواده می‌توانید آنها را با هم انجام دهید در حالی که با هم هستید. انجام برخی از کارهای خانه توسط فرزندان، استرس شما را کاهش می‌دهد. تفویض مسئولیت به فرزندان در سنین کودکی برای آنها سودمند است و مهارت‌های مدیریتی آنها را برای سال‌های بعد افزایش می‌دهد. نقش شما به عنوان یکی از والدین فرزندان، فشار روحی و جسمی در مراقبت از آنها را به دنبال دارد. شما باید به اتفاق فرزندان به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که این زمانها به حداقل برسند. شما می‌توانید به فرزندان خود توضیح دهید که باید کارها و برنامه‌هایی را انجام دهید و انجام ندادن آنها باعث می‌شود که به اهداف خود نرسید. فرزندان خیلی اهمیت دارند ولی باید به حجم دیگر کارها و مسئولیت‌ها توجه داشته باشید.

گفتن نه

وقتی بتوانید به صورت مؤثرتر «نه» بگویید، وقت بیشتری برای تخصیص در دستیابی به اهداف شخصی خود دارید. اهداف، حوزه خیلی مهمی از مدیریت زمان شخصی هستند. اهداف به ما کمک می‌کنند که از طریق ایجاد کار برای ما و اجازه تمرکز بر تلاش‌هایمان، زندگی خود را سازماندهی کنیم. هنگام هدفگذاری خیلی مهم است آنها را واقعی و قابل دستیابی تعریف کنیم. با تنظیم اهداف از پیش، به خود اجازه می‌دهید که یک مسیر استراتژیک به سمت دستیابی به اهداف را برنامه‌ریزی کنید. اهدافی تعریف کنید که به سادگی قابل دستیابی باشند. وقتی به اهداف تعریف شده رسیدید، برای هدفی که مشکل‌تر است اقدام کنید. این فرایند را ادامه دهید تا اینجا که احساس کنید که اهداف شما نه آسان و نه دور از دسترس هستند. این فرایند کند است اما به شما کمک می‌کند که یاد بگیرید چگونه به صورت موفقیت‌آمیز به



اهداف خود دست یابید. نباید انتظار داشته باشید که تمام انتظاراتتان یک شبه برآورده شوند چرا که یک فرایند تدریجی است.

جلوگیری از تعلل

وقتی زمان مناسب صرف هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، می‌توانید کارهای مورد نیاز هر روز را تعیین کنید. اگر کارها را در زمان موعدها انجام ندهید غیر مؤثر عمل کرده‌اید. تعلل چیزی است که اکثر ما با آن درگیر هستیم. اغلب نمی‌توانیم به کل نتیجه مورد نظر دست یابیم زیرا به خاطر تعلل استرس به ما چیره می‌شود. با تعداد زیادی از کارهای انباشته شده بر روی هم، سخت است که در انجام کارها تعلل نکنیم؛ خصوصاً برای کارهای بزرگتر که به زمان بیشتر از آنچه که شما دارید نیاز دارند. وقتی با کار بزرگی روبرو می‌شوید آن را به بخش‌های کوچکتر تقسیم کنید. تقسیم کار به کارهای کوچکتر این امکان را فراهم می‌آورد که اجزاء کوچکتر را بدون اضطراب انجام دهیم. بزودی در خواهید یافت که با انجام کارهای تقسیم شده، کل کار بزرگ انجام شده است.

جلوگیری از کمال‌طلبی

وقتی هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، باید از چندین مسئله فرعی که بروز می‌کنند جلوگیری کنید. یکی از این مسائل تمایل شخص به کمال‌گرا بودن است. این نوع رویکرد می‌تواند تأثیر زیادی بر مدیریت زمان شخصی داشته باشد. توجه غیر ضروری به جزئیات باعث می‌شود که دیگر کارها را به تأخیر بیندازید. ناتوانی در پاداش دادن به خودمان برای کارهایی که انجام داده‌ایم مسئله دیگری است که با آن روبرو هستیم. وقتی کاری را انجام دادید، شما باید به خود پاداش دهید. پاداش دادن به خود راهی برای ایجاد تعادل بین کار و تفریح است. اگر بتوانیم یاد بگیریم که بین کار و تفریح تعادلی برقرار کنیم زندگی سالم‌تر و شادتری خواهیم داشت.

کنترل تماس‌های تلفنی دیگران

یک تماس تلفنی ممکن است موجب تخریب تمرکز فکر شود، به طوری که برنامه عادی کار از کنترل فرد خارج شود. بسیاری از تماس‌های تلفنی نابهنگام است. چنین تماس‌هایی باید در کمترین زمان ممکن به پایان برسند و یا به زمان مناسب دیگری موکول شوند.

مبارزه با دیدارهای تصادفی

دیدارهای تصادفی یکی از بزرگترین ضایع کنندگان وقت است، زیرا مقاومت در برابر میهمانهای ناخوانده بسیار دشوار است میهمان ناخوانده ممکن است یک دوست باشد. دوستی که انسان را از کار بازمی‌دارد تا گپی کوتاه بزند و یا ممکن است همکاری باشد که نیاز به راهنمایی دارد. راه چاره این است که سخن را حتی المقدور کوتاه کرده، قرار ملاقات را به وقت دیگری موکول کرد. در این زمینه بهتر است ایستاده سخن گفت و میهمان را نیز دعوت به نشستن نکرد و از ابتدا، محدودیت وقت خود را به وی گوشزد کرد.

به صورت مؤثر تفویض کنید

زمانی در مورد افراد و مسئولیت‌های مربوطه ابهام وجود داد و یا میان مسئولیت و اختیار افراد تناسبی نیست، زمان و انرژی بسیاری برای انجام صحیح آن کار تلف می‌شود. اگر کار به نحو مؤثر به دیگران واگذار نشود یا کار به افراد بی کفایت ارجاع شود پیگیری فرد مسئول ضروری خواهد بود و بدین طریق وقت زیادی تلف می‌شود. لذا بخشی از کارتان را که می‌تواند توسط فرد دیگری انجام دهد واگذار کنید.

تفویض زمان بیشتری ایجاد می‌کند. اما این کار همیشه به سادگی قابل انجام نیست. در حقیقت خیلی از افراد با تفویض کارها مشکل دارند. این به چند دلیل رخ می‌دهد. گاهی اوقات توضیح انجام یک کار به فرد دیگر بیش از انجام کار توسط خود طول می‌کشد. اما اگر آینده‌نگر باشید متوجه می‌شوید که اگر یک وقت اضافی صرف کنید می‌توانید در آینده نیز کار مورد نظر را تفویض کنید. دلیل دیگر عدم تفویض کمال‌گرایی است. وقتی تفویض می‌کنید به افراد اجازه



می‌دهید که اشتباه کنند. اگر شما تحمل تصحیح اشتباهات را داشته باشید آنگاه افراد بیشتری یاد می‌گیرند که کار مورد تفویض را به صورت مناسب انجام دهند. دلیل آخر عدم تفویض ترس از کاهش قدرت است. این وجه از تفویض چیزی است که همه ما با آن روبرو خواهیم بود. به چیزی که از تفویض بدست می‌آورید فکر کنید نه به چیزی که از دست می‌دهید. وقتی توانستید بر ترس‌های خود از تفویض کردن غلبه کنید باید یاد بگیرید که چگونه به صورت اثربخش تفویض کنید. ابتدا تعیین کنید که چه چیزی باید تفویض شود. به فهرست اولویت‌بندی شده کارها نگاه کنید. این فهرست در تعیین کارهای نیازمند تفویض کمک می‌کند. سپس افراد توانا و مشتاق انجام کار انتخاب شده برای تفویض را انتخاب کنید. بیاد داشته باشید که کل کار را تفویض کنید. کار و چیزی که مورد انتظار است را توضیح دهید. قدم بعدی این است که اجازه دهید فرد کار را انجام دهد. کار را در زمانهای از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار دهید. دائماً بالا سر کار نایستید زیرا این کار فقط عملکرد را کاهش می‌دهد.

جلسات

در بسیاری از جلسات قسمت عمده وقت افراد صرف امور بیهوده و خارج از دستور جلسه می‌شود. اداره نامناسب جلسات باعث می‌شود تا جلسه به اهداف مورد نظر نرسد و لزوم تشکیل جلسات دیگر نیز احساس شود و بدین ترتیب اتلاف وقت ادامه پیدا کند. برای جلوگیری از کاهش کارایی جلسات باید قبل از تشکیل جلسه، زمان و مطالب مورد بحث را هماهنگ و تنظیم کرد. مسئول جلسه نیز موظف خواهد بود مطابق آن برنامه، جلسه را اداره کند. برای برگزاری جلسه چهار نکته را باید در نظر بگیرید. اولین نکته این است که جلسه را هنگامی برگزار کنید موضوع آن اتفاق افتاده باشد. جلسات دوره‌ای اغلب نیاز نیست اما اگر این زمان را تخصیص دهید با بحث‌های مختلف پر می‌شود. بنابراین جلسات را براساس نیاز تشکیل دهید نه بر اساس قاعده. دومین رهنمود برای تشکیل جلسه تنظیم دستور جلسه است. دستور جلسه باید هدف جلسه و حوزه بحث را نشان دهد. حوزه‌های بحث باید اولویت‌بندی شوند. جلسات ساخت‌یافته افراد را بر موضوع مورد بررسی متمرکز می‌کنند. این کار منجر به جلسات کوتاه‌تر و پربارتر می‌شود. توزیع دستور جلسه در زمان



مناسبی پیش از تشکیل جلسه، به افراد این امکان را می‌دهد که خود را برای جلسه آماده کنند. این اقدامات باعث می‌شود که جلسات شما مؤثرتر و آموزنده‌تر شوند. سومین رهنمود برای تشکیل جلسات تنظیم دقیق زمان جلسه است. ساعت تشکیل جلسه تأثیر زیادی بر خروجی جلسه خواهد داشت. برای مثال، اگر شما می‌دانید که افرادی در جلسه هستند که تمایل دارند جلسه را بیش از زمان در نظر گرفته شده ادامه دهند، زمان جلسه را برای پیش از نهار یا برای ساعت پایانی روز تنظیم کنید. این باعث می‌شود افراد انگیزه بیشتری برای تمرکز و توجه داشته باشند. نکته چهارم این است که جلسات را در ساعات غیرمعمول برگزار کنید اگر با تأخیر و کندی روبرو می‌شوید

تعریف جلسه :

در فرهنگ معین جلسه را به معنی یک بار نشستن در فرهنگ دهخدا جلسه اجتماع جمعی از مردم برای انجام امری با شنیدن نطق و داشتن یک رئیس تعریف شده است . جلسه عبارتست از گردهمایی افراد مشخص که از طریق بحث و گفتگو پیرامون یک موضوع یا موضوعات مختلف برای رسیدن به یک هدف یا اهداف گوناگون در زمان و مکان معین .

انواع جلسات:

۱- **جلسه حل مساله :** در این جلسه آنچه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر یابد تا مشکل حل شود. مشکل میتواند شامل ابهام در مورد یک سری مقررات جدید نداشتن نام برای محصول و ... باشد. (جلسه حل مسئله برخورد با مساله است و الزاما" تصمیم گیری نیست)

۲- **جلسه تصمیم گیری :** در این جلسات هدف تصمیم گیری نهائی است . تعداد اعضاء گروه نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد. و قبل از جلسه باید اطمینان حاصل شود که همه افراد از نحوه تصمیم گیری آگاه هستند و آن را قبول دارند.

۳- جلسه گزارش دهی و اطلاع رسانی: درصدی از جلسات اداری مخصوص گزارش دهی و استفاده از اطلاعات است. هدف از این جلسات حصول اطمینان از انجام کارها میباشد. از طریق مبادله اطلاعات کارکنان می توانند مشکل سازمان خود را حل و فصل نمایند و از طرفی مدیر از تمام دانشها و تجربیات اعضا به منظور پیشبرد اهداف سازمان استفاده

می نماید. مبادله اطلاعات (از بالا به پائین) نسبت به مبادله اطلاعات افقی (میان مقامات همسطح) از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۴- جلسه ارزیابی: درچنین جلساتی افراد زیادی اظهار نظر و پیشنهاد ارائه می کنند. این گونه جلسات باید سازمان یافته و برنامه ریزی شده باشد.

ارکان جلسه

ارکان جلسه عبارتند از رئیس، دبیر و عضو

رئیس جلسه: کسی است که تمایل افراد را در راه رسیدن به هدفهای جلسه جلب می نماید وی دستور نمی دهد بلکه تعادل بین هدفهای فردی و گروهی را برقرار می سازد و درخاتمه جلسه نظرات اعضا را گردآوری تلخیص و استنتاج می نماید.

وظایف رئیس جلسه:

- ایجاد محیط آرام جهت بحث و گفتگو
- هدایت جریان بحث و مذاکره بطور صحیح
- ایجاد فرصت جهت ارائه نظرات کلیه اعضا



- حفظ بحث و مذاکره در حدود دستور جلسه

- ارائه خلاصه پیشرفت مذاکره

- ایجاد و حفظ نظم در جلسه

- استفاده از تواناییهای خاص افراد در جلسه

- جلوگیری از عوامل بازدارنده

- شروع و ختم به موقع جلسه

دبیر جلسه: کسی است که نسبت به تنظیم دستور جلسه و اعلام آن به اعضاء اقدام نموده و در نگهداری سوابق و تمهیدات برگزاری جلسه تلاش نماید و حکم منبع اطلاعاتی را دارد که هر وقت اعضاء سوالی داشته باشند پاسخ روشن بدهد.

وظایف دبیر جلسه:

- ❖ سوابق و مدارک لازم را در صورت نیاز جهت ارائه آماده داشته باشد
- ❖ قبل از تشکیل جلسه از آماده بودن وسایل و لوازم مورد نیاز اطمینان حاصل نماید
- ❖ مطمئن باشد که کلیه اعضاء جلسه آگاهی لازم را در رابطه با موضوع زمان و مکان برگزاری جلسه را داشته باشد
- ❖ در تمام طول مدت جلسه ضمن یادداشت و یا ضبط مطالب ارائه شده از سوی اعضاء برای ارائه مدارک و سوابق امر آماده باشد.
- ❖ اطمینان حاصل کند که عیناً "ارائه راه کار و راه حل یک مشکل را که توسط یک عضو جلسه ارائه شده یادداشت کرده باشد.



- ❖ رازدار و محرم جلسه است نباید مطالبی که در اختیار دارند را برله و یا علیه سایر اعضا بطور مستقیم یا غیر مستقیم استفاده کند
- ❖ پس از تنظیم صورتجلسه نسبت به ارسال به کلیه اعضا اقدام نماید.
- ❖ مواردی که در جلسه بعد باید عنوان گردد نسبت به ثبت آن اقدام نماید.
- ❖ اگر به افراد عضو در جلسه مسئولیتهایی محول شده پیگیری واقداً نماید.
- ❖ خود را برای جلسه بعد آماده نماید.

اعضای جلسه: مشارکت کننده فعال در جلسات میباشند.

وظایف اعضای جلسه:

- ❖ به موقع در جلسه حاضر شوند.
- ❖ به گفته حاضران خوب گوش کنند. (هنر شنیدن)
- ❖ در بحث ها فعالانه شرکت کنند.
- ❖ هوشمندانه سوال کنند.
- ❖ واقع بینانه به مسائل بنگرند.
- ❖ پیشنهادهای عملی و سازنده ارائه دهند.
- ❖ خارج از موضوع بحث صحبت نکنند.
- ❖ از نظرات درست دیگران به زعم خود حمایت کنند.
- ❖ تا مطالب به طور کامل تحلیل نشده قضاوت نکنند.
- ❖ در اداره صحیح و نظم جلسه کمک کنند.
- ❖ مطالب مهم و کلیدی را یادداشت کنند.



- ❖ با ارزیابی دقیق جلسه به رئیس بازخورد دهند.
- ❖ تصمیماتی را که مورد توافق قرار گرفته است به مرحله اجرا درآورند.

موانع و مشکلاتی که سبب بی حاصلی جلسه ها می شود:

- ❖ نداشتن برنامه کار
- ❖ غیبت افراد اصلی
- ❖ آماده نبودن شرکت کنندگان در جلسه
- ❖ رئیس جلسه سلطه جو
- ❖ انحصار طلبی های اعضا در جلسه
- ❖ برخوردهای شخصی
- ❖ نداشتن تسهیلات و امکانات
- ❖ ایجاد وقفه به لحاظ عوامل برونی
- ❖ تصمیم نگرفتن و به نتیجه نرسیدن
- ❖ هدر دادن هزینه ها بصورت نامرئی
- ❖ تبدیل جلسات به کانون قدرت و قدرت طلبی

توصیه هایی برای اثر بخشی جلسات:

- ❖ اهداف جلسه مشخص باشد
- ❖ تنظیم دستور جلسه
- ❖ محدودیت شرکت کنندگان در جلسه



- ❖ تمرکز محور بر موضوعات مورد بحث
- ❖ وقت شناس بودن
- ❖ تعیین زمان اتمام جلسه
- ❖ اجرا جلسه بدون وقفه
- ❖ انتخاب مکان مناسب جلسه
- ❖ جمع بندی و نتیجه گیری نهائی
- ❖ تعیین وقت جلسه بعدی

برای رفع مشکلات زمان به ده نکته اساسی در مدیریت زمان توجه فرمایید:

۱. یک فهرست قانون مند و واضح از کارهای روزمره تنظیم نمایید. شما می‌توانید در اولین ساعات روز، یا شب قبل، یک لیست از کارهایی که در طول یک روز مایل به انجامش هستید تهیه نمایید و بر اساس یک سیستم مثلا الفبایی کارها را اولویت بندی کنید. مثلا شما می‌توانید حرف لاتین A را برای کارهای با اولویت بالا، و حرف B را برای کارهای روزمره، و حرف C را برای اموری که برای انجام آنها نیازمند اتمام کارهای A و B می‌باشید انتخاب کنید. یعنی به زبان دیگر کارهایی که فوراً باید به آنها رسیدگی شود تحت عنوان A و کارهایی که کارهای ضروری بوده ولی انجام سریع آنها لازم نیست، تحت عنوان کارهای B یادداشت شوند، و کارهای C برای کارهای با اولویت کمتر که لازم است بعد از اتمام کارهای ردیف A و B انجام شود در نظر بگیرید.

۲. به اولویت‌های A، B و C در انجام کارها توجه نمایید. توجه به این نکته ضروری است که نه تنها تنظیم کارها بر اساس اولویت‌های A و B و C لازم است بلکه عمل به وضعیت اولویت‌ها نیز مساله دیگری است که باید به آن توجه وافر داشت. عمل به این نکته باعث می‌گردد که شما در برنامه‌ریزی زمانی خود بیش تر به حقایق نزدیک باشید.

۳. هم‌گروه‌سازی فعالیت‌ها. با استفاده از این روش شما قادر خواهید بود که با توجه به فعالیت‌های طبقه A، B و یا C فعالیت‌های هم‌گون را با یکدیگر هم‌گروه نموده و در یک زمان خاص به انجام آنها بپردازید. مثلا شما می‌توانید



مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

فعالیت‌های تلفنی خود را اعم از این که مربوط به طبقه A یا B باشد، در یک ساعت مشخص انجام دهید تا لازم نباشد که از یک نوع فعالیت به فعالیت دیگر پریده و سپس به فعالیتی از نوع دیگر بازگردید، و همان‌طور که گفته شد شما می‌توانید مثلا فعالیت‌های تلفنی را در یک ساعت خاص، جلسات را در ساعاتی دیگر، و قرارهای ملاقات برون سازمانی را در ساعاتی دیگر انجام دهید.

۴. در صورتی که بچه‌دار هستید بچه‌ها را جزیی از فعالیت‌های روزمره و تجارت خود در نظر بگیرید. به جای آن که به بچه‌ها به‌عنوان بمب‌هایی نگاه کنید که هر لحظه قادر به قطع کردن رشته‌ی کاری شما می‌باشند به شما توصیه می‌کنیم که برنامه‌های کاری خود را با در نظر گرفتن وجود آن‌ها نیز ادامه دهید. اگر چه بر اساس تجربه می‌دانم که این کار، کار آسانی نیست اما شما می‌توانید تجارت و بچه‌های خود را در آن واحد در یک روز سازمان‌دهی نمایید.

۵. بهره‌گیری از امتیازات تکنولوژی. تکنولوژی نوین، امروزه دارای قابلیت‌های بسیار زیادی می‌باشد که می‌تواند در برنامه‌ریزی زمان و استفاده بهینه از زمان به شما یاری‌رساند. از این قبیل می‌توان به یادآوری کننده‌های دیجیتالی و یا تایمرها نیز اشاره نمود. در رابطه با تایمرها مثلا شما می‌توانید آن‌ها را براساس دوره‌های ۱۵ دقیقه‌ای تقسیم‌نموده، تا هر ۱۵ دقیقه یک‌بار با چند سیگنال، گذشتن ۱۵ دقیقه از زمان را به شما اطلاع‌دهند و بهاین ترتیب شما بهتر به گذشت زمان توجه می‌کنید.

۶. براساس توانایی‌های خود عمل‌نمایید. آیا شما یک فرد سحرخیز هستید؟ اگر این‌چنین است سعی‌نمایید تا فعالیت‌های خلاق خود را مثل نوشتن بروشور یا برنامه‌ریزی‌های تجاری، صبح‌ها انجام‌دهید و سعی‌نمایید کارهایی را که نیاز کم‌تری به فکرکردن دارند را در زمان‌هایی که احساس خستگی بیش‌تری می‌نمایید انجام‌دهید. کارهایی همچون خواندن نامه‌های کارکنان و ارتباط صمیمی با زیردستان.

۷. از شکاف‌های زمانی استفاده‌ی بهینه‌نمایید. بسیار پیش می‌آید که شما قبل از شروع یک ملاقات و یا انجام کاری ۵ تا ۱۰ دقیقه زمان اضافی بیاورید شما در این زمان می‌توانید مثلا یک نامه تشکرآمیز به یکی از مشتریان خود بدهید که جزء لیست فعالیت‌های C شما بوده. شاید انجام این کار به نظر بی‌اهمیت جلوه‌نماید ولی دانستن این نکته ضروری است که حداقل یک کار از لیست شما بدین روش پاک‌شده‌است.



۸. از گوشه‌گیر بودن خجالت نکشید. تماس‌های تلفنی غیرضروری و غیرمنتظره و همچنین ملاقات‌کنندگانی که قبلاً وقت نگرفته‌اند، می‌توانند بهترین برنامه‌ریزی‌ها را نیز خراب کنند. پس اگر شما لازم می‌دانید که یک یا دو ساعت در روز را به کارهایی که به تمرکز بالا نیاز دارند اختصاص بدهید، می‌توانید سیستم پاسخ‌گوی خودکار تلفن را فعال نموده و از پذیرش ملاقات‌کنندگان امتناع ورزید. زیرا همیشه وقت برای صحبت کردن و بودن در چنین ملاقات‌هایی هست.

۹. حتماً از تنفس‌هایی به منظور Relaxation و شل‌سازی عضلات استفاده نمایید. از آن‌جایی که هر انسانی دارای نیازمندی‌های مختلفی است و هیچ‌کس عملاً نمی‌تواند مانند یک ماشین کار کند، پس بهتر است به جای کارکردن از سپیده‌دم تا غروب، یک‌سری تنفس‌های یک ساعته یا نیم ساعته در کار خود برنامه‌ریزی نماید تا باعث شود بتواند کار خود را با انرژی بیش‌تر و سر حال‌تر ادامه دهد.

۱۰. چگونه می‌توان از صحت برنامه‌ریزی زمانی خود مطلع شد؟ بعد از این‌که شما برنامه‌ریزی زمانی خود را انجام دادید، می‌توانید به سادگی متوجه شوید که آیا یک برنامه‌ریزی زمانی مناسب داشته‌اید یا خیر؟ و راه تشخیص آن به سادگی این می‌باشد که آیا در پایان روز وقت کافی برای استراحت و تفریح دارید یا خیر؟ اگر جواب شما مثبت است پس برنامه‌ریزی زمانی شما بسیار خوب بوده است و اگر نه، سعی نمایید تا کارها را طوری تنظیم نمایید که از یکدیگر فاصله زمانی کم‌تری داشته و زودتر پایان پذیرد.

خلاصه مطالب

زمان یکی از مهم‌ترین منابعی است که در اختیار داریم و بر خلاف سایر منابع همچون پول و تجهیزات ثابت است. وقت عمر است و تا عمر داریم، وقت داریم تا به اهدافمان برسیم مدیریت زمان یعنی انجام کارها بصورت موثر نه با شتاب، برنامه‌ریزی یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت زمان به شمار می‌آید. تعیین اهداف در زمینه‌های مختلف، هم‌چنین ثبت برنامه‌های عملی و برنامه‌های روزانه می‌تواند به فعالیتها جهت داده و در استفاده موثر از زمان کمک کند هم‌چنین با شناسایی الگوی فعالیتها در طول روز



می توان عوامل اتلاف زمان از جمله مکاتبات اداری و کاغذ بازیهای بی حاصل، عدم مدیریت میز کار و بی نظمی، جلسات، تماس های تلفنی، تعلل ها، کمال طلبی، عدم تفویض، عدم قاطعیت و به تعویق انداختن کارها را شناسائی و آن را از بین برد.

نکات کلیدی

- ❖ مدیریت زمان : مدیریت زمان یعنی انجام کارهابصورت موثر نه با شتاب
- ❖ دستیابی به نتایج بهتر، ارتقاء کیفیت کاری، تسریع روند کار، کاهش اضطراب کاری، مواجه شدن با مشکلات کاری کمتر، افزایش درآمد، افزایش رضایت کاری، ارتقاء سطح زندگی غیر کاری، آثار مثبت استفاده از فن مدیریت زمان می باشند.
- ❖ ارزیابی مهارتهای کنونی در زمینه مدیریت زمان شامل تحلیل نحوه فعلی صرف زمان، شناخت عوامل اتلاف زمان، تغییر عادات روشهای پیشین در مدیریت زمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است.
- ❖ فقدان برنامه ریزی، مکاتبات اداری و کاغذ بازیهای بی حاصل، عدم مدیریت میز کار و بی نظمی، جلسات، تماس های تلفنی، تعلل ها، کمال طلبی، عدم تفویض، عدم قاطعیت و به تعویق انداختن کارها از رایج ترین عوامل اتلاف زمان می باشند.
- ❖ برای استفاده بهتر از زمان برنامه ای موفق خواهد بود که در آن اهداف آینده مشخص شده باشد برنامه ریزی و مشخص نمودن اهداف در زمینهای مختلف: حوزه جسمانی، حوزه عاطفی، حوزه اجتماعی، حوزه عملی و عقلانی و حوزه معنوی در درجه اول و سپس طرح های عملی و ثبت برنامه روزانه به موفقیت در مدیریت زمان کمک می کند.
- ❖ مبارزه برای کاهش مکاتبات، رسیدگی موثر به کاغذهای کاری، بایگانی موثر و صحیح منجر. به تسلط بر مکاتبات اداری می گردد. بهره وری پایین، از دست دادن فرصتها و مهلت های انجام کار،



مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی

جستجوی دیوانه وار برای اطلاعات گم شده، ساعت‌های طولانی کار، افزایش اضطراب و پریشانی، از دست دادن روحیه، حواس پرتی های ناخواسته، مشکلات غیر منتظره از پیامدهای یک میز کار آشفته است.

❖ انتقال اطلاعات و دریافت بازخوردها، تولید عقاید جدید، ایجاد توافق نظر در مورد بعضی تصمیمات یا اقدامات و استفاده از نظرات کارشناسان مختلف برای حل مشکلات از فوائد تشکیل جلسه است لذا برای اثربخشی جلسات، مشخص کردن اهداف جلسه تنظیم دستور کار، محدودیت تعداد شرکت کنندگان، تمرکز بر موضوعات مورد بحث، وقت شناسی، تعیین زمان جلسه، اجرای بدون وقفه انتخاب مکان مناسب جلسه، جمع بندی و نتیجه گیری، تعیین وقت جلسه بعد میتواند به اثربخش بودن جلسات کمک کند.

❖ برای مهار کردن تماس های تلفنی باید بدانیم که در تماسهای تلفنی ناخواسته، شخص دیگری نحوه سپری کردن وقت ما را تعیین می کند. رمز موفقیت مدیریت تماس های تلفنی در حذف یا کوتاه کردن تماس های بیهوده و بذل بیشترین توجه نسبت به مکالمات مهم است. ضمن برنامه ریزی مکالمات قبل از هر تلفن از خود بپرسیم چه اطلاعاتی را باید در اختیار دیگران بگذارم و به چه اطلاعاتی نیازمندم؟ بهترین راه برای انتقال پیام کدام است؟ چه مدارکی باید در دسترس باشد؟

❖ عدم انجام کارها در زمان موعود ایجاد استرس نمده لذا میبایست برای از بین بردن آفت تعلل در زمان می بایست کار را به اجزای کوچکتری تقسیم نمود.

❖ برخی مواقع در نظر گرفتن جزئیات، کار عاقلانه ای است اما در بیشتر موارد نتیجه منفی در بر خواهد داشت برای مبارزه با کمال گرایی به خاطر داشته باشید که ۸۰٪ موفقیت‌مان را مرهون صرف ۲۰٪ زمانمان میباشیم.



❖ زمان بر بودن توضیح دادن در مورد انجام کار، کمال گرایی، ترس از کاهش قدرت از دلایل عدم تفویض بوده و برای مبارزه با آن باید بتوانیم بخش از کار را واگذار نمائیم.

❖ علل عدم قاطعیت این است که بیش از حد در مورد تصمیم گیریهای دشوار می اندیشیم، نیاز به اطلاعات بیشتر، تصمیم گیری را بدلیل آنکه احتمالاً نتایج نامطلوبی به دنبال خواهند داشت، به بعد موکول مینماییم لذا باید بدانیم که یک تصمیم گیری دشوار به مراتب بهتر از آن است که هیچ تصمیم گرفته نشود و این که با تکیه بر تفکر مثبت حتی انجام ناخوشایندترین کارها بدون ناراحتی صورت می گیرد.

❖ مدیریت زمان یعنی استفاده بهینه از زمان و برای استفاده بهتر از زمان باید :

۱- عادت های فبلی را فراموش کنیم.

۲- روشهای جدید را بیاموزیم.

۳- برای ترک عادات نادرست و یادگیری روشهای جدید صبور باشیم.

خود آزمایی:

۱- اولین قدم برای استفاده از استراتژی زمان چیست؟

- الف- تحلیل و بررسی روش استفاده فعلی از وقت
- ب- اولویت بندی کار
- ج- اولویت بندی فعالیت‌های جاری
- د- تعیین اهمیت فعالیت

۲- برنامه ریزی در کدامیک از ابعاد ضرورت دارد؟

- الف- کار و حرفه
- ب- شخصی
- ج- عاطفی و اجتماعی
- د- همه موارد

۳- تقسیم کار به بخش‌های کوچکتر راه مقابله با کدام آفت زمان است؟

- الف- کمال گرایی
- ب- تعلل
- ج- عدم تفویض
- د- همه موارد

۴- جمع آوری سوابق و مدارک از وظایف کدامیک از ارکان جلسه میباشد؟

- الف- رئیس
- ب- اعضاء
- ج- دبیر
- د- همه موارد



۵- کدامیک از موارد ذیل صحیح است؟

- الف- برنامه ریزی در زندگی شخصی و حرفه ای متفاوت از هم انجام می شود.
- ب- در برنامه ریزی حرفه ای برنامه ریزی پروژه محور است
- ج- در برنامه ریزی شخصی ، برنامه ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم دست یابی به اهداف انجام می شود..
- د- همه موارد

پاسخ ها:

- ۱- گزینه الف ۲- گزینه د ۳- گزینه ب ۴- گزینه ج ۵- گزینه د

منابع :

- آدرین، جیم برگ. زمان از دست رفته را باز یابید. ترجمه: گیسو هاشمی. انتشارات گوتمبرگ. سال ۱۳۷۵
- ترسی، برایان. مدیریت زمان. ترجمه : رحمانی، اشرف طارمی. انتشارات راشین. بهار ۱۳۸۳
- جانسون، اسپنسر- بلاکارد کنت. مدیریت یک دقیقه ای. ترجمه: بهرامی، صدیقه. نشر دایره. سال ۱۳۸۱
- رجحان، سعید. موسوی، محمد. مدیریت زمان. رهبران اندیشه. سال ۱۳۸۷