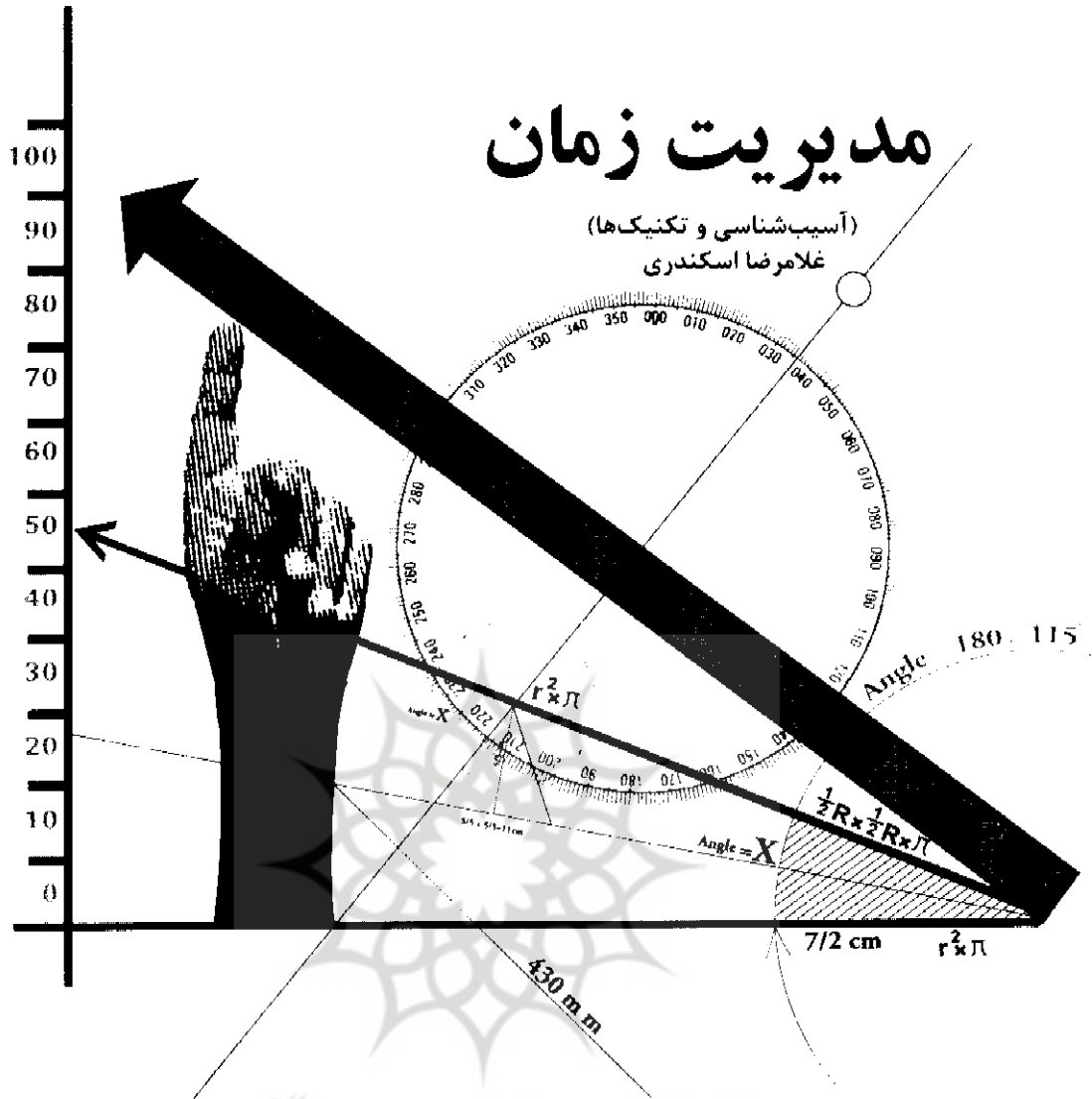


مدیریت زمان

(آسیب‌شناسی و تکنیک‌ها)
غلامرضا اسکندری



مقدمه

در فرهنگ روزمره از کودکی به ما آموخته‌اند که «وقت طلاست» غافل از اینکه طلا را هم می‌شود ذخیره کرد و هم می‌توان به دست آورد، در حالیکه زمان را نمی‌توان دوباره بدست آورد و نه ذخیره کرد. شاید چینی‌ها این موضوع را بهتر فهمیده‌اند که در ضرب‌المثل‌های خود آورده‌اند:

«با یک متر طلا نمی‌توانید یک متر وقت را بخرید.»

هر چه بینی در جهان دارد عوض

گر عوض حاصل تو را گردد غرض

بی‌غرض دانی چه باشد در جهان؟

عمر باشد عمر، قدر آن بدان

(شیخ بهایی)

زمان یکی از با ارزشترین منابعی است که در اختیار انسان‌ها قرار دارد و به دلیل همین ارزش و اهمیت نام «زمان» در بسیاری از فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف تکرار

شده است.

زمان سرمایه ارزشمندی است.

زمان کالایی کمیاب و محدود است.

زمان قابل خریداری نیست.

زمان قابل ذخیره شدن و نگهداری نیست.

افزایش زمان غیر ممکن است.

عبور زمان، دائمی و غیر قابل برگشت است.

تعریف مدیریت زمان

مدیریت زمان یعنی اینکه کنترل زمان و کار خویش را به دست گرفته و اجازه ندهیم که امور و حوادث ما را هدایت کنند.

یکی از بهترین راه‌های استفاده از زمان محدود و با ارزش، بکارگیری دائمی و هوشیارانه مدیریت زمان است.

گرفتن رهن زمان

باید مشخص کنیم که چه چیزی یا چه کسی سبب اتلاف زمان ما می‌گردد؟ کدامیک از رهنان زمان برای

ما قابل شناسایی هستند؟

آلک مکتری (Alec)

صاحب و مدیر یک مؤسسه مشاوره مدیریت است او در خصوص «مدیریت زمان» کتابهای متعددی نوشته است. وی بیست عامل ائتلاف زمان را مطرح نموده که عبارتند از:

تقلای بیش از حد، مغشوش بودن مسئولیت یا اقتدار، مراجعین پیش‌بینی نشده، ناتوانی در گفتن نه، ناکافی بودن کنترل‌ها، تصور نادرست از برنامه‌ریزی، کارکنان ناکافی، اطلاعات ناقص، احاله امور به نحو غیر مؤثر، فقدان انضباط شخصی، ناتمام گذاشتن وظایف، عوامل بحرانی و پیش‌بینی نشده، جلسات کارهای کتبی، بی‌نظمی شخصی، ضعف در برقراری ارتباط با دیگران، به تعویق انداختن کارها، مصاحبت و خوش و بش کردن با دیگران،

مزاحمت‌های تلفنی، مسافرت.

تعیین اهداف

ایجاد هدف‌هایی مشخص نخستین گام در مدیریت زمان به طور مؤثر است. فقط کسانی قادرند خود را در وضعیت درست و با دیدگاهی دقیق به جلو ببرند که توانسته باشند تعریفی صحیح از اهدافشان در زندگی به عمل آورده باشند، این افراد حتی قادرند تحت شرایط بسیار سخت کاری با شناخت تقدم و تأخر امور و وظایف روزمره، حداکثر استفاده از تواناییهای بالقوه خود به عمل آورده و بسیار سریع و با اطمینان به اهداف تعیین شده دست یابند، این امر در سایه استفاده صحیح از زمان شغلی و اوقات فراغت و زندگی خانوادگی تحقق می‌یابد. داشتن اهداف مشخص موجب خواهد شد تا شما بتوانید زمان خود را به نحو احسن به کارهای مهم تخصیص دهید.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در حقیقت آماده نمودن امکانات و منابع و وسایل جهت تحقق بخشیدن به اهداف می‌باشد. هیچ چیزی برای تنظیم وقت ارزشمندتر از برنامه مدون و روزانه نیست، بدون وجود برنامه دائماً در خدمت خواست‌های دیگران خواهیم بود.

با وجود برنامه همواره می‌دانیم در کجا هستیم و در کجا باید باشیم و می‌دانیم با مسائلی که با آن مواجه می‌شویم چگونه برخورد کنیم.

مکتوب‌سازی برنامه‌ریزی زمان، ما را یاری می‌دهد تا در اجرای برنامه‌ها زمان کمتری صرف نماییم. برنامه‌ریزی مکتوب همچنین می‌تواند دارای اثر فیزیولوژیکی محرک در جهت فعال نمودن انگیزه‌های شخصی در کارها باشد.

لذا می‌بایست از یک فرم جدول روزانه استفاده نمود و اموراتی که باید انجام دهیم و حداکثر زمانی که برای آنها در اختیار داریم را تنظیم نماییم و همچنین می‌بایستی فهرستی از کارهای ناتمام روز گذشته و کارهای جدید برای روز جاری تهیه کنیم.

تعیین اولویت‌ها

دو عامل بسیار مهم در بروز مشکلات مدیریتی وجود دارد:

۱. وسوسه دائمی برای انجام کارهای بسیار زیاد بصورت یک باره
 ۲. خطر ناشی از اسراف انرژی در فعالیت‌های فوری
- لذا مدیر بایستی فعالیت‌ها را اولویت‌بندی نماید. اولویت‌بندی فعالیت‌ها یعنی اینکه کدام یک از آنها بالاترین اهمیت و کدامیک از درجه اهمیت کمتری برخوردارند.

مزایای اولویت‌بندی فعالیت‌ها

۱. بر روی کارها و وظایف با اهمیت متمرکز شوید.
۲. در یک زمان فقط روی یک وظیفه متمرکز شوید.

ارزش فعالیت‌ها	
18	20
وظایف C	وظایف B
حرفه‌ای	مهم
65	20
استفاده واقعی از زمان	
65	15
وظایف A	بسیار مهم

۳. با بیشترین کارایی وظایفشان را طبق جدول زمان‌بندی انجام دهید.

۴. هدف گذاربتان قابل دسترسی خواهد بود.

۵. تمامی وظایفی که توسط دیگران قابل اجرا می‌باشد را مجزا کرده و به آنها تقویض کنید.

۶. در پایان یک دوره برنامه‌ریزی شده (مثلاً یک روز کاری) میزان نتایج هر یک از فعالیت‌های انجام شده را اندازه‌گیری نمایید.

ارزش تجزیه و تحلیل استفاده از زمان (تجزیه و تحلیل ABC)

ایجاد هدف‌هایی

مشخص نخستین گام

در مدیریت زمان به طور مؤثر است. فقط کسانی قادرند خود را در وضعیت درست و با دیدگاهی دقیق به جلو ببرند که توانسته باشند تعریفی صحیح از اهدافشان در زندگی به عمل آورده باشند

داشتن اهداف مشخص

موجب خواهد شد تا شما بتوانید زمان خود را به نحو احسن به کارهای مهم تخصیص دهید

وظایف A: مهمترین وظایف مدیریت هستند، این وظایف غیر قابل واگذاری می‌باشند و در بالاترین درجه اهمیت در عملیات مدیریت است.

وظایف B: فعالیت‌هایی هستند که از لحاظ درجه اهمیت در حد 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 به طوری خودنمایی می‌کنند که به نظر می‌رسد از جمله مهمترین و بزرگترین کارها هستند. مانند (مطالعه نامه‌های اداری، تلفن زدن، پرونده‌ها، مکاتبات و بسیاری دیگر از کارهای اداره).

تعیین اولویت بر اساس تجزیه ABC:

تجزیه و تحلیل ABC موجب برقراری توازن و ارتباط منطقی بین تمام وظایف و در نهایت به بار آوردن نتایج دقیق و سودمندی خواهد شد.

در عمل تجزیه و تحلیل ABC فعالیت‌ها وقتی بهترین است که:

برای هر روز فقط یک یا دو فعالیت درجه A در نظر بگیرید (در حدود سه ساعت)

دو تا سه فعالیت درجه B برای هر روز اختصاص دهید (در حدود یک ساعت)

زمانی برای فعالیت‌های درجه C در نظر بگیرید (در حدود ۴۵ دقیقه)

اگر یک بار روی فهرست تهیه شده روزانه‌تان کار کنید، خواهید دید که اوقات فراغت بسیاری برای مقابله با اضطراب و فعالیت‌های پیش‌بینی نشده را بدست خواهید آورد.

در انجام وظایفی که اهمیت زیادی دارند، (مانند وظایف A) بسیار ضروری است تا حد امکان از انقطاع کار جلوگیری نمایید.

برای انجام هر کار باید از خود پرسید:

۱. آیا لازم است حتماً انجام شود؟

۲. آیا من ملزم به انجام دادن آن هستم؟

۳. آیا می‌توانم این کار را به تعویق باندازم؟

۴. آیا من باید مستقیماً این کار را انجام دهم؟

در اهمیت اولویت‌بندی فعالیت‌ها

ویلفرد دو پارتنر قانون ۸۰/۲۰ را مطرح نموده است. پارتنر می‌گوید ۸۰ درصد وقت مدیران صرف کارهایی می‌شود که ۲۰ درصد بازدهی دارند در حالی که ۲۰ درصد فعالیت‌ها می‌تواند ۸۰ درصد بازدهی داشته باشد.

تأخیر کارها

تأخیر انجام کار در شرایطی جایز است که:

۱. کار کم ارزشتری به خاطر کار پر ارزش‌تری به تعویق

افتد.

۲. زمانی که از لحاظ عاطفی برانگیخته شده‌اید (خستگی، عصبانیت، ترس و...)

۳. زمانی که از کمبود دانش یا مهارت رنج می‌برید.

۴. زمانی که حالات جسمی و روحی شما، اجرای بهینه کاری را غیر ممکن می‌سازد.

دیدگاه دانشمندان در خصوص مدیریت زمان

زمانی را که از دست می‌دهید هرگز بازگشت‌پذیر نیست. (جفری شوستر - تریلونس و کریسیه)

اگر نتوانید وقت خود را برنامه‌ریزی کنید، هیچ چیز دیگر را هم نمی‌توانید اداره کنید. (پیتر دراگر)

اگر نه ساعت برای قطع درختی وقت داشتیم، شش ساعت آن را صرف تیز کردن تیر خود می‌کردیم. (ابراهام لینکن)

آیا زندگی را دوست دارید؟ پس وقت خود را بر باد ندهید، زیرا زندگی از آن ساخته شده است. (بنجامین فرانکلین)

اهداف خود را بشناسید:

سال به سال به ابزار مهمتری مجهز می‌شویم تا چیزهایی را بدست آوریم که برای آنها تلاش می‌کنیم، اما ما برای چه تلاش می‌کنیم؟ (دکتر لارنس پیتر، اصول پیتر)

دو هزار سال پیش فیلسوف رومی لوسیوس انطوس سنکا گفته است:

برای کشتی که مقصدش نامعلوم باشد هیچ باد موافقی نمی‌وزد.

اشخاصی که هرگز وقت ندارند، همانهایی هستند که کمتر کار می‌کنند. (شوینهاور)

روزگار نسبت به کسی که بداند وقت خود را چگونه صرف کند، فوق‌العاده مهربان است. (لرد اویوری)

آسیب شناسی و تکنیک‌های مدیریت زمان

۱. کارهایی را که دوست داریم (و مایل به انجام آن هستیم) قبل از کارهایی که دوست نداریم، انجام می‌دهیم.

۲. کارهایی که نحوه انجام آنها را می‌دانیم، سریعتر از کارهایی که نحوه انجام آنها را نمی‌دانیم، به پایان می‌رسانیم.

۳. کارهای آسانتر را قبل از کارهای دشوار انجام می‌دهیم.

۴. کارهایی را که به زمان کمتری نیاز دارند قبل از کارهایی که به زمان بیشتری نیاز دارند، انجام می‌دهیم.

۵. کارهایی را انجام می‌دهیم که منابع لازم برای انجام آنها وجود داشته باشد.

۶. کارهایی که ساعت انجام آنها را در برنامه خود

تعیین کرده‌ایم (مانند ملاقاتها) قبل از کارهایی که در برنامه خود نگنجانده‌ایم، انجام می‌دهیم.

۷. به درخواستهای دیگران قبل از درخواستهای خودمان پاسخ می‌دهیم.

۸. کارهای فوری را قبل از کارهای مهم انجام می‌دهیم.

۹. در مقابل بحران‌ها و وضعیت‌های اضطراری بلافاصله واکنش نشان می‌دهیم.

۱۰. کارهای جالب را قبل از کارهای بدون جذابیت انجام می‌دهیم.

۱۱. کارهایی را انجام می‌دهیم که اهداف فردی ما را پیش می‌برند یا از نظر سیاسی سودمند و مصلحت‌آمیز محسوب می‌شوند.

۱۲. صبر می‌کنیم تا موعد مقرر انجام کار برسد و قبل از آن برای انجام کار اقدام نمی‌کنیم.

۱۳. کارهایی را انجام می‌دهیم که بیشترین نتایج فوری را در پی داشته باشد.

۱۴. پاسخ‌های ما به درخواستهای دیگران، بستگی دارد به شخصی که درخواست را مطرح کرده است. با توجه به پیامدهایی که انجام یا عدم انجام یک کار برای ما دارد، در مورد آن تصمیم می‌گیریم.

۱۵. کارهای کوچک را قبل از کارهای بزرگ برعهده می‌گیریم.

۱۶. کارها را به ترتیبی که پیش می‌آیند، انجام می‌دهیم.

۱۷. کارها را بر مبنای اصل «کودکی که شیر می‌خواهد گریه می‌کند» انجام می‌دهیم.

۱۸. کارها را بر مبنای پیامدهای آن برای گروه همکاران یا سازمان انجام می‌دهیم.

عادت‌ها و الگوهای فوق در واقع زمینه‌های آسیب‌پذیری افراد در مدیریت زمان را آشکار می‌سازد.

پیشنهادات:

۱. همواره در ابتدای روز فهرستی از کارهای روزانه خود را تهیه کنید. این اقدام بر نیاز شما به برنامه‌ریزی پیشرفته

روزانه، به جای تکیه صرف بر حافظه، دلالت دارد.

۱. اگر می‌خواهید سرگردان و نگران به دنبال چیزی نگردید، هرچیز را در جای مخصوص خود قرار دهید.

۲. وظایف خود را اولویت‌بندی کنید تا بتوانید کارهای روزانه را با وظایف مهم شروع کرده، سپس سراغ وظایف فوری بروید. ژنرال آیزنهاور با پیروی دقیق از این قانون در جنگ جهانی دوم، اوقات خود را به طور موفقیت‌آمیزی اداره نمود، وی مسائل کم‌اهمیت را به زیر دستان واگذار کرد، مسائل ناچیز و فوری را رها کرد و با جدیت تمام توجه خود را بر مسائلی متمرکز نمود که حل آنها از عهده وی برمی‌آمد.

۳. در یک زمان تنها یک کار مهم انجام دهید. فراموش نکنید، تنها زمانی که وظایف شما تکراری و کم‌اهمیت باشند و نیازمند تفکر نباشند، می‌توانید چندین کار را در یک زمان انجام دهید.

۴. فهرستی از چند وظیفه ۵ تا ۱۰ دقیقه‌ای انتخاب کنید و در فاصله انجام کارهای مهم روزانه بگنجانید.

۵. فعالیت‌ها و پروژه‌های بزرگ را به چند مرحله تقسیم کنید. ۶. ۲۰ درصد از وظایف‌تان را که بیش از همه حساس و تعیین‌کننده است، مشخص کنید. قانون پارتو را از یاد نبرید؛ تنها ۲۰ درصد از کارها، ۸۰ درصد نتایج را به بار می‌آورد.

۷. بهترین اوقات شما در ساعات اولیه روز و هنگامی است که سطح انرژی‌تان بالا، سرعت انتقال‌تان زیاد و احاطه شما بر مسائل، بیشتر است. بنابراین اوقات خود را برای مهمترین مسائلتان بگذارید.

۸. برای اینکه همه اوقات روز را بدون کنترل فردی بر زمان خود، پشت سر نگذارید بخشی از ساعات هر روز را به تمرکز و تأمل فردی (در خلوت خود) اختصاص دهید.

۹. مطمئن باشید که اگر وظایف معینی را دقیق و سریع انجام دهید به تلاش و زمان کمتری نیاز خواهید داشت. بنابراین در انجام کارها تعلل نکنید.

منابع و مأخذ

- مدیریت زمان - غلامرضا اسکندری مقاله ارائه شده در فصلنامه مدیریت دانشگاه پیام نور بوشهر
مدیریت زمان - صادق باقری - پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی واحد اهواز
مدیریت زمان - لوئیس دیوید - ترجمه کامران روح شهباز
دامهای زمان - آلک مکنزی - ترجمه غلامرضا خاکی
راز موفقیت در بازار کار - اصغر کیهان‌نیا