



عنوان دوره :

**مدیریت موثر وقت**

ویژه مدیران پایه

مدت دوره :

**۴ ساعت**

بهمن ماه ۹۹

## سرفصل دوره آموزشی

- مدیریت بهینه وقت
- مدیریت فردی ، کلید موفقیت زمان
- اصول مدیریت زمان
- فواید اعمال مدیریت زمان
- توصیه هایی جهت موفقیت در مدیریت زمان
- عوامل اتلاف وقت
- ارتباط موثر و مدیریت وقت
- روش های مدیریت زمان ( اولویت بندی برنامه های کاری )
- کنترل مزاحمت ها و وقفه ها

از دیرباز مبحث زمان و مدیریت بر آن مورد توجه انسان بوده است علما و دانشمندان نقطه نظرات گوناگون ارائه کرده‌اند که در دین اسلام نیز اهمیت زمان و لزوم بهره‌گیری مناسب از آن مورد تأکید قرار گرفته است. حضرت علی(ع) می‌فرماید فرصتها همانند ابری در حال سپری شدن هستند، قبل از آن که از دست بروند آن را غنیمت شمارید تا دچار پشیمانی نگردید

امروزه نیز مدیریت وقت در علم مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است از این رو مدیریت زمان علم کنترل زمان و استفاده صحیح از آن نیز نامیده می‌شود مقوله مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحب نظران را به خود مشغول کرده حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را، چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه یا ناخواه زمان می‌گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. بطور کلی مدیریت زمان ایجاد زمینه مشارکت است برای هر فرد سازمانی در جهت اخذ نتیجه از وظایفی که برنامه تعیین می‌کند و در عین حال با حداکثر توان سعی در محترم شمردن سازمان دارد. مدیران همواره بخش قابل ملاحظه‌ای از وقت خود را صرف اموری می‌کنند که سودی برای سازمان آنها ندارد در صورتی که جوهره مدیریت زمان این است که مدیران بهترین و پرنرژترین اوقات خود را صرف مهمترین کارها کنند تا به بیشترین نتایج برسند

### اهمیت مدیریت زمان

مدیریت زمان فرایند برنامه ریزی و اعمال کنترل آگاهانه از زمان صرف شده برای فعالیت های خاص، به ویژه برای افزایش اثربخشی، کارآیی و بهره‌وری است. استفاده ی بهینه از زمان به فرد امکان انتخاب و انجام فعالیت های مختلف را می دهد. مدیریت زمان یک فعالیت مؤثر با هدف به حداکثر رساندن منافع کلی مجموعه ای از فعالیت های دیگر در شرایط اورژانسی در یک مدت زمان محدود است .

مدیریت زمان به انگلیسی (Time Management) و به معنای استفاده ی بهینه زمان در طول ۲۴ ساعت است. به گونه ای که تمام برنامه و کارهای روزانه که برای آن برنامه ریزی کرده اید به بهترین نحو انجام شوند. زمان به دلیل اینکه ثابت است نمی تواند خود را مدیریت کند. مدیریت زمان می تواند برای طیف وسیعی کارها، مهارت ها، فعالیت ها، اهداف و پروژه ها کاربرد دارد. در ابتدا مدیریت زمان را فقط برای کارهای سازمانی و فعالیت های شغلی کاربرد داشت اما امروزه اغلب مردم از آن برای کارهای شخصی خود نیز از آن بهره می برند. مدیریت زمان معمولاً یک ضرورت در توسعه پروژه است زیرا زمان و دامنه اتمام پروژه را تعیین می کند. مدیریت زمان خوب فرد را قادر می سازد در مدت زمان کوتاه تری کامل شود ، استرس را کاهش می دهد و به موفقیت شغلی منجر می شود.

با آنکه اهمیت عمر و چگونگی سپری شدن زمان بر هیچکس پوشیده نیست، می توان مهمترین دلایل یادگیری مدیریت زمان را به شرح زیر بیان کرد:

- **زمان به عنوان منبعی برگشت ناپذیر :** زمان منبعی برگشت ناپذیر است که هر روز ۸۶۴۰۰ ثانیه به حساب عمر هر فرد واریز می شود و اگر فرد آن را برداشت نکند، از دست رفته و دیگر باز نمی گردد.
- **مدیریت زمان و وظایف مدیران :** مدیران به مثابه تصمیم گیرندگان سازمان باید استاد مدیریت زمان باشند، زیرا وجود آشفتگی و نبود نظم و اتلاف وقت در مدیریت سازمان، همچون بیماری واگیردار مهلکی، به تمام بخشهای آن سرایت کرده و ریشه موفقیت در سازمان را خواهد خشکاند.
- **مدیریت زمان و روش های بهبود حساسیت به زمان :** در این روش ها سعی می شود تا با نشان دادن میزان اهمیت زمان برای افراد، حساسیت آنها نسبت به زمان بیشتر شود. مثلاً فرض کنید کلاسی را برای ده مدیر تشکیل می دهیم به طوری که در هفته باید سه ساعت در آن حاضر شوند، حال چنانچه استاد این کلاس توانایی انتقال صحیح مطالب را نداشته باشد، در حقیقت ۳۰ نفر ساعت،

وقت و انرژی در یک هفته برای تشکیل این کلاس تلف شده است. بنابراین با افزایش حساسیت به زمان می توان از آن استفاده بهینه نمود.

- **مدیریت زمان و نقش های مدیران:** نقش مدیران در استفاده بهینه از زمان موجب تعامل صحیح در سازمان و بیرون از آن می شود. اگر مکانیزم صحیحی در استفاده از زمان وجود نداشته باشد، موجب می شود تا اطلاعات کلیدی به موقع به مدیر نرسد و یا اطلاعات مورد نظر مدیر در زمان مقتضی به زیر دستان و یا ذینفعان خارجی سازمان انتقال پیدا نکند. نبود اطلاعات، تأخیر در انجام امور و به تعویق افتادن کارها، موجب عدم تصمیم گیری مناسب خصوصاً در لحظات سرنوشت ساز خواهد شد.

- **مدیریت زمان و استرس:** وقتی کاری در زمان مقرر انجام نشود، در افراد استرس ایجاد می شود. حال هر چه این کار به تعویق افتاده، مهم تر باشد، استرس و نگرانی حاصل از آن نیز بیشتر شده و گاهی اوقات می تواند منجر به اختلال در سایر فعالیت های فرد شود.

- **مدیریت زمان، بهره وی و سود آوری:** وقتی همه امور درست، صحیح و با هماهنگی لازم انجام شود، کارایی و اثر بخشی بیشتر شده و در نتیجه اتلاف و پرت زمان به حداقل رسیده و بهره وری و سود آوری نیز افزایش می یابد.

### چرا دچار کمبود زمان می شویم؟

همه ما می دانیم که مدیریت زمان چقدر برای ما مفید است و می تواند ما را در کمترین زمان ممکن و صرف کمترین انرژی به اهدافمان برساند. اما خب همانطور که می دانیم دانستن توانستن نیست و ما به دلایلی که در ادامه به آن می پردازیم نمی توانیم زمان خودمان را به نحو احسن مدیریت کنیم و در نتیجه دچار کمبود زمان می شویم.

## ۱- ضعف در گفتن نه

نداشتن مهارت نه گفتن یکی از ضعف هایی است که آسیبهای بسیار زیادی به افراد می رساند و متأسفانه بعد از اینکه در یک موقعیت نمی توانیم نه بگوییم و برخلاف میل باطنی خودمان پاسخ مثبت می دهیم، حالمان با خودمان بد می شود و شروع می کنیم به گفتگوهای منفی با خودمان که چرا این مسئله را قبول کردم؟ و یا اینکه دیگران شروع می کنند به سرزنش ما که چرا به این خواسته تن داده ایم.

برای مدیریت درست زمان باید توانایی این را داشته باشیم که به کارهایی که با اهداف ما هم راستا نیستند نه بگوییم تا زمان برای انجام کارهای با اولویت بالاتر داشته باشیم.

## ۲- کمال طلبی (کامل گرایی)

افراد کمال گرا (یا همان کامل گرا) می خواهند در هر کاری بهترین باشند و تمام کارهایشان درست و بدون نقص باشد. کامل گرایی یعنی که سطح استاندارد های انجام یک کار را آنقدر بالا می بریم که رعایت کردن آن استاندارد ها به مراتب هزینه ی بسیار بالاتری برای ما دارد و ارزش انجام کار با این همه ظرافت را ندارد.

احتمالاً شما هم افرادی را دیده اید که می گویند:

من یا کاری نمی کنم یا بهترین کار رو انجام می دم

من اگه کلاس موسیقی برم تمام زندگیم می شه موسیقی

برای خوب کار کردن باید از دانشگاه انصراف بدم و تمام تمرکز روی کارم باشه

جمله ی پر کاربرد و معروف افراد کامل گرا این است:

من یا کاری نمی کنم یا آن را به بهترین وجه ممکن انجام می دهم

اگر بخواهیم بررسی کنیم می توانیم صدها نمونه از موارد پیدا کنیم که به خاطر این طرز فکر هرگز کار را شروع نکردن و ایده ها و افکاری که می توانست به بهبود کیفیت زندگی خودشان و دیگران خیلی کمک کند در حال خاک خوردن هستند و یا اینکه فرد دیگری که دچار کاملگرایی نیست آن را به کار بسته و انجام داده و موفقیت های زیادی هم بدست آورده است.

پس برای مدیریت زمان درست نخواهید که اول کار بهترین باشید و زمان را به این ترتیب از دست بدهید بلکه اقدام کنید تا با مدیریت درست زمان به بهترین خودتان تبدیل شوید.

### ۳- اهمال کاری

اهمالکاری یک فرق با تنبلی دارد. انسان تبیل کاری انجام نمی دهد اما انسان اهمال کار، کاری که باید انجام دهد را انجام نمی دهد و بجای آن کارهای دیگری را انجام می دهد و انجام کارهای اصلی تفره می رود. اهمالکاری یعنی به جای انجام کارهای مهم و با اولویت بالا به کارهایی می پردازیم که برای ما لذت بخش تر است اما در آخر ما را به نتیجه ای که می خواهیم نمی رساند.

مثلا اگر شما دانشجو هستید و نزدیک امتحانات است اولویت برای شما مرور درسها است نه یادگیری زبان فرانسوی. این کار هم مفید است اما اگر الان باید کاری که اولویت بالاتری دارد را انجام دهید.

گاهی اوقات برای رسیدن به اهداف بر اساس مدیریت زمان باید به کارهای دشوار و گاهی طاقت فرسا که اولویت بالاتری دارند را انجام دهیم و اگر به دلیل اهمالکاری به کارهای آسانتر پردازیم، درواقع روش اهمالکاری را پیش گرفته اینم و حداقل مضراتی که برای ما دارد این است که:

- باعث کم شدن کارایی ما می شود.
- کار درست که باید انجام شود را به تاخیر می اندازیم

#### ۴-نداشتن هنر اولویت بندی برای مدیریت زمان

یک واقعیت را باید بپذیریم که ما هیچوقت برای انجام همه کارها وقت نداریم اما برای انجام کارهای مهم وقت کافی داریم

اولویت بندی یعنی اینکه ما کارها با اولویت پایینتر را قربانی کنیم برای رسیدن به اولویت ها و کارهای مهمتر - این یعنی هنر اولویت بندی

#### هفت اصل کاربردی از اصول مدیریت زمان

۱. یک چشم انداز و دید روش از خودتان داشته باشید.

از خودتان بپرسید: "آیا من واقعاً تلاش می کنم؟" زمانی که شما یک دید واضح از آنچه می خواهید، داشته باشید به احتمال بیشتری به آن دست پیدا می کنید.

این دید روشن همان چیزی است که به شما می گوید چه کاری انجام بدهید و چه کاری انجام ندهید. بعنوان مثال با خودتان وعده می کنید که بیشتر از ۲۰ دقیقه پیام های تلگرام را چک نکنید.

۲. در یک زمان فقط یک کار انجام دهید.

افراد موفق، برتری آنچنانی نسبت به دیگران ندارند، آنها تلاش می کنند روی انجام یک کار، در یک زمان مشخص، بیشترین تمرکز را بگذارند.

فراموش نکنید ذهن ما قدرت انجام چندکار بصورت همزمان را ندارد و اگر هم فردی احساس می کند که می تواند این کار را انجام بدهد، عملاً تمرکز او بین چندین کار تقسیم می شود، به مرور این تمرکز کاهش می یابد و نمی تواند اثربخشی لازم را داشته باشد. ذهن ما وقتی این اصل را رعایت می کنیم، بهتر کار می کند.

۳. محدودیت های خودتان را تعریف کنید.

اینطور نیست که اگر محدودیتی نداشته باشید، خلاق تر خواهید بود. خیلی اوقات محدودیت ها، خلاقیت ایجاد می کند. اگر نمی توانید کار خاصی انجام دهید و یا نمی توانید کاری را شروع کنید، احتمالاً برای محدودیت های ضعیفی است که گذاشته اید. بعنوان مثال زمانی که شما محدودیت زمانی برای کاری تعریف می کنید، بیشتر و بهتر برای انجام آن کار تلاش می کنید تا اینکه برای یک کار، زمان نامحدود بگذارید.

برای غلبه بر به تعویق انداختن کارها، سعی کنید وظایف خودتان را به قسمت های مختلف تقسیم کنید و در زمان های محدود و کوتاه، هر قسمت را انجام دهید.

۴. از فهرست کاری های بسته استفاده کنید.

اگر فهرستی از کارها تهیه کنید و زیر آن خطی بکشید که کار دیگری به آن اضافه نشود، می توانید تمام تمرکز روزتان را بر همان کارها بگذارید بدون اینکه کار جدیدی وارد لیست شود و تمرکز شما بهم بریزد. شما باید هر کدام از موارد لیست را انجام دهید و آن را از لیست حذف کنید یا خطی روی آن بکشید این تکنیک برای کارهای عقب افتاده می توان بسیار کاربردی باشد.

۵. اتمام کارهای معوقه، اجازه ندهید آنها به لیست اضافه شوند.

شما باید بتوانید کارهای یک روز خودتان را تحلیل و بررسی کنید و اجازه ندهید کارهای روزتان به تعویق بیافتند.

۶. عوامل و کارهای تصادفی و اتفاقی را کاهش دهید.

کارهای تصادفی، مواردی هستند که مانع تکمیل کارهای روزانه ما می شوند و تقریباً غیرقابل حذف هستند. ما روزمان را برای انجام کارهای برنامه ریزی شده شروع می کنیم اما تمایل به توجه به کارهای اتفاقی هم داریم. ذهن ما سوگیری شدیدی به توجه به عوامل اطراف دارد، مثلاً این اگر صدای گوشی شما بلند شود،

ذهنتان مدام درگیر است که این چه کسی بوده که پیام داده است و تا پیام را چک نکنید آرام نمی شوید. همین اقدام کوچک باعث می شود تمرکز شما به مراتب کاهش پیدا کند و مجبور شوید زمان بیشتری برای کارتان صرف کنید. مثال های مختلفی از کارهای تصادفی و اتفاقی وجود دارد اما مهم است که ما بتوانیم در حد امکان آنها را مدیریت کنیم.

## ۷. علاقه و تعهد

ممکن است شما بگویید من به نوشتن علاقه دارم اما زمانی که می گوید من خودم را متعهد می کنم تا هر هفته یک مطلب به مجله شهرمان بدهم، کاملاً متفاوت است. موضوعی که کمک می کند ما کارهایمان را بهتر انجام بدهید این است که علاقه به تعهد تبدیل شود.

آیا تاکنون خودتون را برای موضوعی متعهد کرده اید؟ تعهدات محدودیت ایجاد می کنند و شناخت و مشخص کردن این تعهدات، یکی از لازمه های تصمیم گیری است. تعهدهایی که می دهید، می تواند تغییرات جدی در کار و زندگی شما ایجاد کند.

ما خیلی از اوقات اقدامی را تعریف می کنیم و تصمیم به تغییر می گیریم اما ذهن ما در شروع مدام مخالفت می کند. بعنوان مثال علاقه داریم که لاغر شویم و در کنار آن مایلیم روزانه یک تکه کیک هم بخوریم! برای موفقیت لایذ متعهد باشید و از خودتان بپرسید اگر این موضوع را اجرا کنم، چه احساسی خواهم داشت.. معمولاً حسی که بعد از انجام یک کار به آدم دست می دهد، لذت بخش است و به شما کمک میکند متعهدتر باشید.

اگر می خواهید فردی متعهد باشید سه سوال از خودتان بپرسید:

- برای انجام کامل این کار چه باید بکنم و به چه چیزهایی نیاز دارم؟
- برای متوقف کردن این کار و اقدام، چه کارهایی باید انجام داده باشم؟
- آیا آمادگی این را دارم که هزینه این تعهد و اجرای کار را بدهم؟

## اهمیت برنامه ریزی در مدیریت زمان

با ارزش ترین منبعی که در اختیار همه ما قرار دارد، زمان است. اغلب مردم، بدلیل اینکه حساب زمان آنها هر روز شارژ میشود، کمترین کنترل را روی این سرمایه بزرگ دارند.

علت هدر رفتن وقت در زندگی اغلب ما، نداشتن برنامه ریزی و یا تعیین اولویت های کاری است. ما وقتی میتوانیم روی زمان و وقت خود کنترل داشته باشیم، که برای کارهای خود برنامه ریزی کرده باشیم، به این معنی که کارها را بشناسیم، اولویت انجام آنها را تعیین کنیم، و با توجه به شناختی که از آن کار داریم، زمانی را تخمین زده و در برنامه کارهای خود، بگنجانیم. به این منظور نیز، ابتدا باید اهداف خود را بطور کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت (حتی الامکان) تعیین کرده باشیم.

اشخاصی که اهداف خود را به روشنی مشخص کرده اند، می توانند اولویت ها را تعیین و با حداکثر توان به سوی اهداف مطلوب حرکت کنند. حتی اگر با انبوهی از کارهای متنوع روبرو باشند.

تعیین اهداف در کار و زندگی روزمره ما آنقدر زیاد است که اگر ما نتوانیم هدفی برای کارهای خود تعیین کنیم، ناچار خواهیم شد با تندباد حوادث و رویدادها به این سو و آن سو حرکت کنیم. در حالیکه وقتی هدف از پیش تعیین شده ای برای خود تعیین و برنامه نیل به آن را نیز ترسیم کرده ایم، بسیار بعید است که با هر پیشنهاد نسنجیده ای، مسیر خود را تعویض نماییم.

مراحل هدف گذاری و ترسیم برنامه دستیابی به هدف، با اندکی تغییر، تقریباً در اغلب موارد (اعم از اهداف و برنامه های کاری و زندگی) با الگوی زیر قابل استفاده است:

۱- هدف را واضح، مشخص، قابل دستیابی و منطقی تعیین کنید.

۲- اینکه یک هدف را در ذهن خود داشته باشیم، آغاز راه است. ولی برای اینکه بتوانیم آن را بررسی و سپس برای دستیابی به آن، برنامه ای تدوین و ترسیم نماییم، بایستی آن را مکتوب کرده باشیم.

بعضا سوال میشود که چه لزومی برای نوشتن و مکتوب کردن وجود دارد؟

علت بسیار واضح و منطقی این است که اولاً کنترل برنامه و هدف مکتوب شده، بسیار راحت تر از هدف یا برنامه ای است که در ذهن داریم. همچنین با این کار، بار بزرگی را از روی ذهن خود برداشته اید و میتوانید ذهن خود را برای رسیدن به کارهای مهم تری باز بگذارید. همچنین مکتوب کردن اهداف و برنامه ها، توانایی های شما را در امکان انجام و یا عدم انجام کارهای مختلف نشان خواهد داد، به این منظور، سوابق این اهداف و برنامه های مکتوب را نگهداری کنید و هر از چندگاهی، آنها را مرور نمایید.

۳- مولفه مهم بعدی که بعداً در برنامه ریزی نیز به آن نیاز پیدا خواهید کرد، بازه زمانی دستیابی به آن هدف است. برای دستیابی به آن هدف، چقدر زمان داریم؟ و به چقدر زمان نیاز داریم؟

۴- اولویت های خود را در هنگام مکتوب نمودن، مشخص نمایید. بعضی از اقدامات ما (در راه دستیابی به اهداف) بطور مستقیم و غیر مستقیم ما را به اهدافمان نزدیکتر می کنند و بعضی دیگر از درجه اهمیت کمتری برخوردارند یا حتی فقط برای اتلاف وقت خوبند.

اگر ما اهدافمان را درست انتخاب کرده باشیم می توانیم کارهای روزمره خود را از لحاظ اهمیت و اولویت رتبه بندی کرده و بیشتر انرژی و همت خود را در جهت انجام کارهایی صرف کنیم که ما را به اهدافمان نزدیکتر می کنند.

در اولویت بندی کارها، باید تعریف مشخصی از معیارهایی که اولویت ها را تعیین میکنند داشته باشیم، برخی کارها، از اولویت بالا (فوریت) برخوردارند، انجام این کارها، میتواند از وقوع یک بحران جلوگیری کنند و عدم انجام آنها میتواند در کار و زندگی ما بحران آفرین باشند. کارهایی هم هستند که هرچند فوریت و ضرورت ندارند (غیر اضطراری) اما بی توجهی به آنها ما را از دست یابی به اهداف باز میدارد و یا توجه به آنها، به ما در دستیابی به اهدافمان کمک میکند.

کارهای روزمره نیز کارهایی هستند که به هر حال باید انجام دهید، و تقریباً مفری از آنها وجود ندارد. دسته چهارم نیز کارهایی هستند که فقط باعث اتلاف وقت و زمان شما میشوند. این کارها، نه تنها شما را در نیل به اهداف کمک نمیکنند، بلکه میتوانند شما را از برنامه های تعیین شده قبلی دور کنند.

۵- منابعی که در دستیابی به این هدف در اختیار دارید را تعیین و مکتوب نمایید. این منابع شامل امکانات نرم افزاری (منجمله دانش شما)، سخت افزاری (امکانات و ملزومات) و حتی زمانی که در اختیار دارید یا ضرب الاجلی که برای انجام این کار دارید میشوند.

۶- تا این جای کار، برنامه ریزی بود. اما برای اجرا باید هرچه زودتر دست بکار شوید. حتی میتوانید همزمان با برنامه ریزی، مشغول اجرای بخشی از کار (که قبلا مراحل برنامه ریزی آن را پشت سر گذاشته اید) نیز بشوید.

۷- برنامه را کنترل کنید. به این معنی که برای هر فاز (مرحله از برنامه)، بازه زمانی حداقل و حداکثر تعریف کنید و در حین اجرای آن فاز (و یا پایان آن) بررسی کنید که آیا آن بخش، دقیقا مشابه با برنامه تعیین شده اجرا شده یا خیر؟ اگر از برنامه جلو هستید، بررسی کنید از چه راهها یا ابزارها و امکاناتی استفاده شده که توانسته اید از برنامه جلو بیفتید؟ و اگر عقب هستید، علل عقب ماندن از برنامه را بررسی و مکتوب نمایید، مکتوب نمودن این علتها، شما را در پیشگیری از وقوع موارد مشابه در فازهای بعدی یا برنامه های مشابه، کمک خواهد کرد.

جالب است بدانید که کل این کارهایی که ذکر شد، چقدر از وقت شما را به خودش اختصاص میدهد؟ تجربه ثابت کرده است که کل این کارها، روزانه بیشتر از ۸ تا ۱۰ دقیقه از وقت شما را به خودشان اختصاص نخواهند داد. ممکن است همین ۱۰ دقیقه، برای بسیاری از ما، زمان قابل توجهی باشد، اما با این کار وقت بیشتری را برای انجام کارهای مهم تر بدست خواهیم آورد. در ضمن به خاطر داشته باشید که نداشتن برنامه ریزی، بطور میانگین بین ۱۲۰ تا ۱۵۰ دقیقه از وقت شما را بطور روزانه به هدر میدهد.

اما توصیه مهمی که یکی از بزرگان علم مدیریت کرده، این است که "اگر کسی میتواند کاری را که شما با ۱۰۰٪ کیفیت انجام بدهید، با ۷۰٪ کیفیت انجام دهد، کار را به وی بسپارید" جدا توصیه میکنم اگر اطرافتان از این دست افراد دارید، از آنها نهایت بهره را ببرید. با واگذاری امور به دیگران، زمان لازم برای انجام کارهای مهمتر را بدست خواهید آورد. اما به یاد

داشته باشید که واگذاری انجام یک کار، بایستی با اعطای لوازم آن همراه باشد. بدین معنی که وقتی وظایف و اختیارات به فرد دیگری واگذار می شود، به همان اندازه نیز مسئولیت و پاسخدهی از آن فرد انتظار رود. به این منظور نیز بایستی نکات مهمی به فرد به عهده گیرنده مسئولیت، اطلاع داده شود:

اولا که چه کاری لازم است انجام شود؟ (با قید جزئیات)

ثانیا اینکه چه کسی باید این کار را انجام دهد؟

ثالثا حکمت اجرای این کار چیست؟

رابعا این کار از چه راهی، و با چه امکاناتی باید انجام شود؟

خامسا برای انجام این کار چه مقدار وقت در اختیار داریم؟

## اصول مدیریت زمان

۱. هدف گذاری

۲. برنامه ریزی و فهرست بندی اولویت ها

۳. رعایت اولویت ها

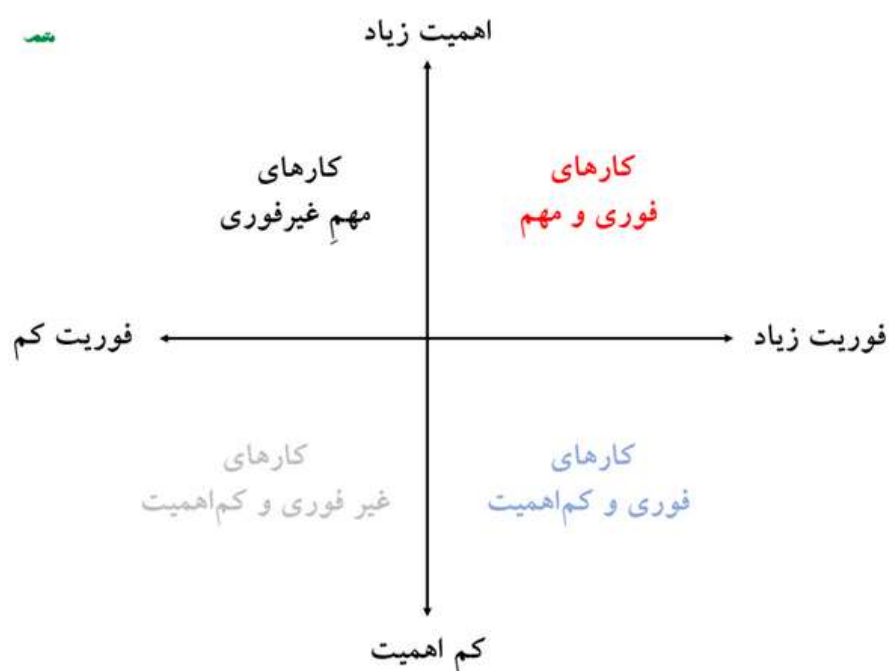
مدیریت زمان = هدفگذاری + تعیین اولویت + رعایت اولویت

### هدف گذاری

ابتدا باید اهداف خود بشناسید، ارزیابی، تایید و تدوین کنید. اهداف ما باید واقعی، عملی و جامع باشد و اهداف به سه دسته اهداف کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت، تقسیم می شود و ما باید اهداف خود را در این سه دسته جای دهیم و راه های رسیدن به اهداف را بشناسیم و بدانیم، یعنی باید نقشه راه داشته باشیم.

## اولویت‌بندی

در اینجا برای اولویت‌بندی کارها از ماتریس آیزنهاور استفاده می‌کنیم و توضیحات بر اساس این ماتریس است. اولویت‌بندی کارها در ماتریس آیزنهاور به ترتیب زیر است:



### ۱- مهم و فوری

این گروه از کارها به دو شکل متفاوت هستند. یکی کارهای پیش‌بینی نشده که خیلی ناگهانی اتفاق می‌افتند و ما را درگیر می‌کند که باید در اولویت‌بندی کارها وقتی را برای کارهای پیش‌بینی نشده که ما را غافلگیر می‌کند در نظر بگیریم تا از خراب شدن و بی‌نظمی زنجیره‌وار کل فعالیت‌ها جلوگیری کنیم. دسته دوم کارها و فعالیت‌های دقیقه ۹۰ هستند که ما در زمانش، کار را انجام ندادیم و کار تبدیل به یک امر فوری شده که بسیار ضروری است که سریعاً انجام شود. وجود برنامه‌ریزی مانع از بروز چنین مواردی می‌شود.

به خاطر داشته باشید که هر چه در زمینه‌های زیر بیشتر وقت بگذارید، باید این بخش از فعالیت‌های شما، سبک‌تر شود و کارهای کمتری در این دسته قرار گیرد:

- وقت گذاشتن روی مهارت تخمین و برآورد
- تلاش برای تقویت قدرت پیش‌بینی و نیز تشخیص و تحلیل سناریوهای پیش‌رو
- افزایش انضباط شخصی و نظم درونی

به عبارت دیگر، بخش مهمی از کارهایی که به سطح مهم و فوری می‌رسند، زمانی می‌توانسته‌اند در سطح مهم اما غیرفوری باشند. اما به علت پیش‌بینی‌ها و برآوردهای نادرست شما یا ضعف نظم درونی (تلاش برای طفره رفتن از آن کارها)، امروز در دسته‌ی مهم و فوری قرار گرفته‌اند.

البته این ادعا الزاماً درباره‌ی همه‌ی کارهای فوری و مهم مصداق ندارد؛ مثلاً با تصادف یکی از دوستان نزدیک شما در خیابان، مجموعه‌ای از کارهای مهم و فوری به فهرست فعالیت‌هایتان افزوده می‌شود. با این حال، اگر از مثال‌های خاص در حدی که مطرح شد بگذریم، بی‌توجهی به اولویت بندی کارها یکی از مهم‌ترین عوامل پُر شدن سبد فعالیت‌های مهم و فوری است.

## ۲- مهم ولی غیر فوری

این دسته از کارها انجام و تحقق بخشیدن به اهداف شخصی و کاری است و باید کارهای مهم را در این مرحله تکمیل کنیم و زمان مناسب و کافی برای درست و به‌موقع انجام دادن این کارها در نظر بگیریم تا تبدیل به کارهای فوری و مهم نشود و ما را در زیر فشار استرس این‌گونه کارهای دقیقه نودی قرار ندهد.

اگر امروز ورزش نکنید، اگر برای یادگیری خود وقت نگذارید، اگر زبان دوم یا سوم خود را تقویت نکنید و اگر شبکه سازی نکنید، هیچ‌کدام در این لحظه‌ی مشخص، به شما آسیب نمی‌رسانند.

اما در بلندمدت، فرصت‌های بسیاری را از شما می‌گیرند و ممکن است بحران‌های متعددی را برایتان ایجاد کنند.

به همین علت، بلافاصله پس از کارهای مهم و فوری (که باید به تدریج، کم و کمتر شوند) برای کارهای مهم غیرفوری وقت بگذارید.

### ۳ - غیر مهم ولی فوری

کارهای این گروه کارهایی هستند که از جانب دیگران به وجود می‌آید و باید محول کرد به دیگران تا خودشان راهی برای حل مشکل پیدا کنند در این مرحله “نه گفتن مودبانه” لازم است.

دو مورد از بهترین برخوردها با چنین کارهایی، تفویض و زمان‌بندی مجدد است.

اگر بتوانید این کارها را به افراد دیگری واگذار کنید، یا این که زمان‌شان را جابجا کنید، فرصت بیشتری برای کارهای مهم ایجاد خواهد شد.

مثلاً شاید بشود همکار شما به جای شما در یکی از جلسات کاری شرکت کند (بخشی از جلساتی که مدیران، می‌کوشند اهمیت حضور خود را در آنها اثبات کنند، بدون حضور مدیر و توسط نماینده‌ی او، می‌تواند با همان کیفیت یا حتی با اثربخشی بالاتر برگزار شود)

هم‌چنین اگر کارهای مهم فوری و مهم غیرفوری شما باقی مانده است، شاید مناسب باشد با یک تماس تلفنی، قرار تفریحی خودتان با یک دوست قدیمی را جابجا کنید. با این کار، به تدریج یاد می‌گیرید که برای برخی قرارها و دیدارها کمتر وقت بگذارید و آگاهانه‌تر برنامه‌ریزی کنید؛ تا هر روز مجبور به تماس گرفتن و عذرخواهی و تغییر برنامه نشوید.

#### ۴- غیر مهم و غیر فوری

این گروه شامل کارهای وقت تلف کن و بی‌اهمیت است که باید از انجام آن‌ها و در معرض آن‌ها قرار گرفتن پرهیز کنید و این‌گونه کارها را لغو کنید زیرا که نفع و سودی برای شما ندارد و دیگران از شما چنین کارهایی می‌خواهند تا انجام دهید.

چک کردن پست‌ها و استوری‌های دوست و آشنا در اینستاگرام، پیگیری اخبار در زمینه‌هایی که تأثیر مستقیم روی زندگی امروز و تصمیم‌های فردای ما ندارند و ... در این دسته قرار می‌گیرند.

#### عوامل اتلاف وقت

عوامل گوناگونی می‌تواند باعث شود که ما زمان‌مان را از دست بدهیم. یعنی به کارهای غیرضروری و بی‌اهمیت مشغول شویم و وقت خود را به‌درستی و موثر استفاده نکنیم و درگیر کارهایی شویم که از فعالیت‌های اصلی و مهم بازمانیم و ما را در مدیریت زمان و انجام کارها و فعالیت‌ها ناکام بگذارد.

در یک بررسی جدید مهم‌ترین عوامل اتلاف کننده وقت به ترتیب اهمیت عبارتند از:

- مکالمات تلفنی
- مراجعه بدون وقت قبلی ارباب رجوع
- مبادله ضعیف اطلاعات بین بخش‌های مختلف سازمان
- مسائل ناشی از رایانه‌ها (نقص‌های فنی)
- تغییر در اولویت‌های کاری بوسیله همکاران
- فقدان برنامه ریزی سازمان
- ضعف‌های شنیداری دیگران
- ساختار نامناسب سازمان

- تغییر پست ها و مسئولیت های کلیدی
- تنظیم و تصحیح مسائلی که در ابتدای امر به صورت صحیح نبوده اند.
- تردید و دو دلی
- نشست ها و ملاقات های سازمان نیافته
- موجبات حواس پرتی در محل کار
- بوروکراسی افراطی در رویه های اداری
- بررسی بی مورد در کار خود و دیگران

#### سایر عوامل موثر در اتلاف وقت

- جلسات بسیار (درون سازمانی و برون سازمانی)
- قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار
- آشفتگی و بی نظمی فردی و عدم تمرکز فردی
- نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد
- مسافرت ها و ماموریت های متعدد اداری
- امور شخصی و گرفتاری های خانوادگی
- عدم برنامه ریزی های مناسب
- کار امروز را به فردا افکندن
- عدم تفویض اختیار
- تماس ها و مکالمات زیاد تلفنی
- مهمترین عامل اتلاف وقت به ویژه برای مدیران «عدم تفویض اختیار» می باشد.

## عوامل عدم تفویض اختیار

- کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند و واگذاری و تفویض اختیار بیشتر به آنها معقولانه نیست.
- کارکنان توان انجام دادن برخی کارها را ندارند، لذا نمیتوان اختیاری به آنها تفویض کرد.
- کارکنان نمی خواهند به آنها تفویض اختیار شود.
- فرد مناسبی نیست که کارها را وااختیارات به او واگذار شود .
- قدرت و جسارت لازم در تفویض اختیار وجود ندارد.
- مدیران ترجیح میدهند برای حفظ شان و شخصیت خود از تفویض اختیار پرهیز کنند
- ممکن است تفویض اختیار نشانگر ضعف مدیر در سازمان تلقی شود .

مهمترین عوامل رفتاری که می توان با مشاهده آنها به نبود مدیریت زمان در فردی پی برد عبارتند از:

- **بی خوابی یا کم خوابی**
- **اعتیاد به کار** : یعنی فرد از ابتدای صبح تا انتهای شب دائم از این طرف به آن طرف رفته و مشغول کار کردن باشد و حتی وقت برای استراحت و تفریح نیز نداشته باشد.
- **نبود وقت** : اگر فردی دائماً احساس کمبود وقت می کند، قادر به هدایت زمان خود نیست و به همین دلیل نیز همیشه وقت برای انجام کارهای کم می آورد.
- **تعهد به انجام همه امور** : چنانچه فرد خود را ملزم به این بداند که باید همه کارها را انجام دهد، وقت برای همه این کارها نخواهد داشت.
- **احساس گنگی و خستگی**

## فواید و مزایای مدیریت زمان

### ۱- تنظیم و اداره زمان و صرفه‌جویی در وقت

وجود برنامه‌ی زمان‌بندی برای کارها و فعالیت‌های روزانه قطعاً موجب می‌شود که ما هم زمان‌مان را اداره و مدیریت کنیم، به اصطلاح تحت کنترل داشته باشیم و نتیجتاً منجر به صرفه‌جویی در وقت می‌شود که این زمان به دست آمده خود نیز موجب می‌شود بتوانیم به کارهای دیگری بپردازیم و ما توانسته‌ایم حداکثر کارها در یک بازه زمانی انجام دهیم.

### ۲- ایجاد آمادگی و توانمندی برای انجام کارها

وقتی که از مدیریت زمان به‌خوبی استفاده کنید و برنامه زمان‌بندی برای انجام کارها داشته باشید می‌دانید که در روز و یا روزهای این ده دقیقه چه کارهایی را باید انجام دهید و برای انجام کارها آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم را کسب خواهید کرد و با یک آمادگی همه‌جانبه و تمام و کمال برای انجام و اجرایی کردن کارها پیش خواهید رفت و این آمادگی و توانمند بودن به شما آرامش و اعتماد به نفس و موفقیت عطا خواهد کرد.

### ۳- انجام کارها در زمان تعیین‌شده و کاهش حجم فعالیت‌های کاری

از فواید و مزایای مدیریت زمان می‌توان به انجام کارها در مهلت معین‌شده برای آن کار و برخورداری از کاهش حجم فعالیت‌های کاری و روزانه اشاره کرد، با توجه برنامه‌ریزی زمانی هر کاری را در زمان و وقت مختص به خودش پیگیری و اجرایی می‌کنیم و از به وجود آمدن حجم زیادی از کارهای انجام نشده و به تعویق و تأخیر افتاده که می‌تواند به شکل زنجیروار به کارها و فعالیت‌های ما متصل شود و کلیه فعالیت‌های ما را تحت‌الشعاع خود قرار دهد جلوگیری می‌کند و باعث می‌شود هر کاری در بازه زمانی خودش با آمادگی قبلی انجام شود که این رویه باعث می‌شود در مجموع فعالیت‌های کاری و روزانه ما بدون تلبار شدن به پیش برود و شاهد رشد

روزافزون حجم کارها و فعالیت‌های انجام‌نشده نخواهیم بود. زمانی که هر کاری در ساعت خودش انجام شود یک سبکی و چابکی را به ما و کارهای ما و زندگی ما می‌دهد

#### ۴- نظارت و آگاهی داشتن از فعالیت‌ها

وجود برنامه زمانی به ما این امکان را می‌دهد که توان نظارتی بهتر و بیشتری را روی کارهایی که باید انجام دهیم به ما می‌دهد، یعنی ما می‌توانیم با نظارت و ارزیابی خود از کارها آن‌ها را اولویت‌بندی و تقسیم‌بندی کنیم و همچنین کارهای انجام‌شده یا کارهایی که باید انجام دهیم را بررسی و نظارت کنیم و همچنین آگاهی تمام و کمال و صددرصدی از کارها و فعالیت‌های انجام‌شده و یا کارها و فعالیت‌هایی که باید انجام شود خواهیم داشت و با آگاهی از کارها و فعالیت‌ها تشخیص می‌دهیم که چه کاری در چه زمانی با چه کیفیت و کمیتی انجام دهیم.

#### ۵- ایجاد اثربخشی و بهره‌وری در کارها و فعالیت‌های روزانه

بهره‌وری عبارت است از کارایی به‌علاوه اثربخشی، وقتی که از برنامه زمانی استفاده کنیم قطعا و حتما تبدیل به افرادی بهره‌ور می‌شویم در انجام کارها بازدهی کار ما بیشتر خواهد بود. به‌صورت اثربخش عمل خواهیم کرد و برای رسیدن به اهداف مدنظر، راه را آسان و سریع خواهد کرد. حرکت پرشتاب به سمت اهداف خواهیم داشت و به‌هیچ‌وجه دچار وقفه در عملکرد نخواهیم شد.

#### ۶- جلوگیری از ایجاد سردرگمی، پشیمانی، حسرت، تعلل در کارها و اتلاف وقت

نمی‌شود گفت که باوجود برنامه‌ریزی جامع برای فعالیت‌ها و هدفمند بودن در کارها و زندگی ما دچار ناامیدی و پشیمانی و حسرت و اتلاف در وقت و تعلل در کارها خواهیم شد. ما می‌توانیم به‌راحتی و به‌درستی با یک برنامه جامع زمانی از کارها جلوی اتلاف وقت و هزینه را بگیریم مانع از تلبار شدن کارهای انجام‌نشده شویم که در انتها برای حسرت و پشیمانی شکست به بار خواهد آورد. یعنی برنامه زمانی کارها ما را اتوماتیک وار

مصون می‌کند بروز پشیمانی و حسرت وقفه در کارها و ما روی روال معین و مشخصی کارها به نحو احسن و به شکل شایسته انجام خواهیم داد.

۷- توانایی تحقق اهداف:

افرادی که مدیریت زمان خوبی دارند ، قادر به دستیابی به اهداف بهتر هستند و این کار را در مدت زمان کوتاه تری انجام می‌دهند.

لیستی از نکات مدیریت مؤثر زمان



اهداف را درست تنظیم کنید

اهدافی را تعیین کنید که قابل دستیابی و اندازه گیری باشد. هنگام تعیین اهداف از روش SMART استفاده کنید. در اصل ، اطمینان حاصل کنید که اهدافی که تعیین کرده اید خاص ، قابل اندازه گیری ، قابل دستیابی ، مرتبط و به موقع هستند.

عقلانه اولویت بندی کنید

وظایف را بر اساس اهمیت و فوریت طبقه بندی کنید. به عنوان مثال ، به کارهای روزانه خود نگاه کنید و تعیین کنید که موارد زیر است:

مهم و فوری : این کارها را فوراً انجام دهید.

مهم اما فوری نیست : تصمیم بگیرید که چه زمانی این کارها را انجام دهید.

فوری اما مهم نیست : در صورت امکان این وظایف را تفویض کنید.

فوری و مهم نیست : بعداً این موارد را کنار بگذارید.

تعیین محدوده ی زمانی :

تعیین یک محدوده ی زمانی برای کارهایتان می تواند شما را کارآمدتر کرده و بیشتر بر روی کارها متمرکز کنید زیرا به شما کمک می کند تا بدانید بر روی هر کاری چه مقدار زمان را اختصاص می دهید و این کار از بروز اشکالات دیگر جلوگیری میکند و حتی می توانید برای مقابله با مشکلات احتمالی برنامه ریزی داشته باشید.

مثلا فرض کنید برای یک جلسه باید ۵ تا از کارهای خود را تا زمان مقرر تحویل دهید اما خودتان می دانید که تنها می توانید ۴ تا از آن ها را آماده کنید. اگر برنامه داشته باشید می توانید این کار را سر موعد مقرر تحویل دهید و استرس خود را کاهش دهید.

ایجاد وقفه بین کارها:

وقتی کارهایی با حجم زیاد را بدون وقفه و استراحت انجام می دهید؛ انگیزه و تمرکز شما در آن کار کاهش می یابد. مثلا لبین کارهای تان چرت بزنید، مدیتیشن کنید و یا کاری که می تواند خستگی را از شما بزداید.

خود-سازماندهی داشته باشید:

برای اینکه بتوانید برای طولانی مدت مدیریت زمان داشته باشید؛ از یک تقویم کمک بگیرید.

کارهای غیر ضروری را حذف کنید:

حذف و یا به تعویق انداختن کارهای اضافی می تواند به شما بگوید که چه کارهایی ارزش وقت شما را ندارند. با حذف کارهای غیر ضروری زمان بیشتری را می توان به کارهای مهم اختصاص داد.

از قبل برنامه ریزی داشته باشید:

هر روز خود را طوری شروع کنید که مطمئن باشید در آن روزها چه کارهایی باید انجام دهید.

## پیامدهای مدیریت ضعیف زمان

- تضعیف در پیشبرد کار:

عدم توانایی در پیشبرد برنامه ریزی و رسیدن به اهداف به معنای کارآیی ضعیف است. به عنوان مثال اگر مجبور باشید چند کار را با هم انجام دهید اما برنامه ریزی درستی نداشته باشید؛ کارهای شما عقب جلو خواهد شد و همین امر می تواند به معنای همان عدم کارآیی و نرسیدن به اهداف باشد.

- اتلاف وقت:

عمد داشتن مدیریت زمان و یا مدیریت زمان ضعیف می تواند وقت شما را تلف کند؛ به عنوان مثال اگر برنامه نداشته باشید ممکن است زمان طولانی را به چت کردن و یا گشتن در رسانه های اجتماعی مختلف صرف کنید و زمان خود را هدر دهید بدون اینکه کوچکترین کار مفیدی را انجام داده باشد.

- عدم کنترل:

وقتی بدانید کار بعدی که می خواهید انجام دهید چیست؛ می توانید کنترل زندگی خود را به دست بگیرید در غیر این صورت کنترل را بر روی زندگی خود از دست داده و همین امر استرس و تنش مضاعفی را برای شما به همراه خواهد داشت.

- کیفیت پایین در کارها:

نداشتن مدیریت زمان باعث می شود شما در کارهای خود ضعیف عمل کرده و کیفیت آن پایین بیاید. زیرا وقتی مدیریت زمان نباشد؛ شما مجبورید برای اینکه به کارهای خود برسید؛ با عجله کارهای خود را انجام دهید و همیشه عجله کیفیت را پایین می آورد.

- پایین آمدن اعتبار:

اگر مشتری و کارفرمای شما روی تحویل سریع و به موقع کارها نتواند روی شما حساب کند؛ انتظارات و توقعات آن‌ها تحت تاثیر منفی قرار گرفته و دیگر نمی‌توانند به شما اعتماد کنند.

### چند توصیه و راهکار در مدیریت زمان

#### ۱- تفکر مثبت داشته باشید

افکار مثبت، شاد و تقویت‌کننده داشته باشید. خود را شاداب، پرانرژی، باصلابت و باقدرت بدانید و با این ویژگی به سمت انجام کارها و فعالیت‌ها پیش بروید. اجازه ندهید در انجام کارها و فعالیت‌ها ترس و شکست و ناامیدی بر شما غلبه کند زیرا باعث ایجاد وقفه در مسیر کار و فعالیت و پیشرفت شما خواهد شد. سعی کنید اعتماد به نفس و عزت بالایی داشته باشید و در کارها و زندگی از این دو بال قدرتمند استفاده نمایید. با استفاده از برنامه‌ی زمانی فعالیت‌ها می‌توانید به ایده‌آل‌های خود برسید و زندگی ایده‌آل خود را داشته باشید.

#### ۲- عادات قبل را فراموش کنید

برای داشتن زندگی جدید برای داشتن برنامه‌ی زمانی و نقشه‌ی راه برای رسیدن به هدف باید به شکل متفاوت از گذشته زندگی کنید و رفتارها و عملکردهای جدید و مناسب داشته باشید. نمی‌شود برای رسیدن به نتیجه متفاوت همان راه‌های تکراری گذشته را پیمود، بلکه باید شیوه و روش‌ها را عوض کرد. لزوم تغییر در سبک زندگی و بازنگری و اصلاح در عادات و رفتار را فراموش نکنید. باید تغییر و تحول سازنده و تکاملی و مثبت در راستای اهداف عالی و متعالی داشت.

### ۳- کارهای سخت و دشوار را زود انجام دهید

سعی کنید کارهای دشوار و سخت را زود انجام دهید تا این سختی و دشواری بیشتر نشود و یا همراه شما حرکت نکنند. اصطلاحی است با عنوان "قورباغه‌ها را قورت بده" یعنی کارهای سخت باید اول حل و فصل شوند. انجام این کار خیلی از فشار و سنگینی برنامه زمانی فعالیت‌ها می‌کاهد و ما را سبک‌بال می‌کند.

### ۴- تقسیم‌بندی زمانی برای انجام کارها و تعیین مدت‌زمان برای هر کار داشته باشید

دقیقا و به‌صورت مشخص برای انجام هر کاری، زمانی را در نظر بگیرید و کار موردنظر در مهلت تعیین‌شده را انجام دهید. باید همه فعالیت‌ها و کارها تقسیم‌بندی زمانی شود که در چه روزی و چه ساعتی باید انجام شود. در تعیین مدت‌زمان برای هر کاری باید حجم آن کار را در نظر گرفت و زمان تعیین‌شده به‌اندازه‌ای باشد که کار موردنظر در این بازه زمانی انجام خواهد شد.

### ۵- به ساعت بدن و زبان بدن توجه داشته باشید

باید توجه داشت که برای انجام کارها باید نیرو و انرژی لازم را داشته باشیم و زمانی که خسته هستیم و می‌دانیم نمی‌توانیم کاری را به‌درستی انجام دهیم، سعی کنیم دست به کاری نزنیم و به استراحت بپردازیم. زبان بدن خود را هم جدی بگیرید که زبان بدن شما خود نیز پیام‌هایی را مخابره می‌کند و به‌گونه‌ای نباشد که بین صحبت شما و زبان بدن‌تان تفاوت باشد.

## باورهای غلط درباره مدیریت زمان

### ۱- تمامی کارها را خودمان انجام دهیم

مدیریت زمان و داشتن برنامه فعالیت زمانی برای انجام کارهای روزمره و رسیدن به اهداف به معنی انجام صد در صد کارها به‌وسیله خودمان نیست. زیرا که اصلا این کار شدنی نیست و قطعاً ما در کارها و فعالیت‌ها و زندگی خود نیاز به همراهی و همکاری دیگران داریم، نیاز به کار گروهی و انجام مشارکتی کارها را داریم. ما

موجودی اجتماعی هستیم و برای انجام کارها و رسیدن به مقاصدمان نیاز به کمک و همکاری و همراهی دیگران داریم و یا اینکه بعضی از موارد لازم نیست شخصا توسط ما انجام پذیرد و اموری است که به فرد دیگری باید محول شود.

## ۲- تمام کارها را در حداقل زمان انجام دادن

نباید این گونه برداشت شود که برنامه فعالیت زمانی یعنی ما همه کارها را در کمترین زمان ممکن انجام دهیم، هر کاری باید در زمان متناسب و کافی و مختص به خودش انجام شود و نباید کیفیت کار را دچار صدمه و لطمه کرد. به عبارت دیگر نباید کیفیت در کارها و درست کار کردن را فدای سرعت و کمیت کنیم.

## ۳- جبر و اجبار نیست

شاید خیلی‌ها این باور غلط را دارند که مدیریت زمان یعنی اجبار برای انجام کارها و اراده و اختیار و آزادی ما را سلب می‌کند و ما را چون برده‌ای در اختیار خود قرار می‌دهد، ولی به هیچ وجه این چنین نیست. با وجود مدیریت زمان ما دارای آزادی و اختیار و وقت آزاد و آرامش هستیم.

## مدیریت عوامل مزاحم در کار جهت حفظ تمرکز و کنترل زمان

روزانه عوامل مزاحم و عواملی که سبب وقفه در انجام کار می‌شوند، وجود دارد. این عوامل مانع از مدیریت صحیح زمان می‌شود. همچنین مانع موفقیت شما هستند.

زمان‌هایی که در مورد کار صحبت می‌کنیم، الزاماً منظور ما کار اداری نمی‌باشد. شما ممکن است در حال انجام هر کاری باشید: درس خواندن، تدریس کردن، شغل آزاد، شغل اداری، خانه‌دار و یا هر کاری که روزانه زمانتان را برای آن صرف می‌کنید.

اگر به یک روز کاری گذشته خود نگاه کنید، عوامل زیادی وجود داشته که سبب توقف کارتان شده است. زنگ موبایل، تلفن، صحبت همکاران، صحبت همکلاسی، درخواست رئیس و یا هر اتفاقی که تمرکز شما را از بین می برد و مانع از انجام کاری که در دست دارید می شود.

وقفه های کوچک در طی روز می تواند زمانی را که شما برای رسیدن به موفقیت و هدف های خود در کار و زندگی نیاز دارید، از شما بدزدد. علاوه بر این عوامل مزاحم در کار سبب از بین رفتن تمرکز شما می شود. در نتیجه شما باید مدت زمان بیشتری را صرف کنید تا بتوانید دوباره خود را با کار درگیر کنید و کارتان را به اتمام برسانید.

برای کنترل کردن این وقفه ها لازم است که آنها را بشناسید و بدانید که آیا وجود آنها ضروری است و یا نه. سپس برای آنها در برنامه روزانه تان برنامه ریزی کنید.

### ابزارهای کنترل عوامل مزاحم

نکته هایی که در ادامه بیان می شوند به شما کمک می کند تا وقفه ها را بشناسید و آنها را مدیریت کنید.

#### ۱- تهیه گزارش عوامل مزاحم

اگر عوامل مزاحم به صورت مداوم زمان و انرژی شما را کاهش می دهند و یا اگر اغلب باعث اختلال در برنامه زمانی شما و تاخیر می شوند، زمان آن است که یک گزارش از این عوامل ایجاد کنید. شما می توانید گزارش روزانه خود را در جدولی همانند زیر ثبت کنید.

شخص	تاریخ و ساعت	توضیحات در مورد عوامل مزاحم	معتبر است؟	ضروری است؟

این جدول را به مدت یک هفته همراه خود داشته باشید. هر عاملی که سبب کاهش تمرکز شما و ایجاد وقفه در کارتان می‌شود را یادداشت کنید. نام فرد، زمان، عامل مزاحم چه چیزی بوده است و آیا چنین وقفه‌ای درست است؟ آیا چنین وقفه‌ای ضروری بوده است؟

پس از یک هفته از ثبت گزارش، آن را بررسی کنید. کدام یک از آنها معتبر هستند؟ برای وقفه‌های معتبر و صحیح نیاز به یک برنامه هست که در ادامه بیان میشود. شما باید آنها را در برنامه خود قرار دهید، به آنها رسیدگی کنید، بدون اینکه در کار شما اختلال ایجاد کنند.

برای وقفه‌هایی که معتبر نیستند و وجود آنها ضرورتی ندارد، راهی پیدا کنید. باید روشی بیابید تا بتوانید در آینده آنها را حذف کنید.

## ۲- آنالیز و تسلط بر عوامل مزاحم

برای آنالیز کردن و تسلط بر عوامل مزاحم در ابتدا ببینید که آیا آنها معتبر هستند و یا نه؟

آیا افراد می‌توانند منتظر بمانند تا در زمان مشخصی با شما ملاقات کنند؟ آیا می‌توانند اصلاً سوالشان را از شما نپرسند؟

اگر چنین چیزی امکان پذیر نیست، مودبانه اما قاطعانه به آنها رسیدگی کنید.

در قدم بعدی بررسی کنید که آیا این وقفه‌ها ضروری هستند و یا نه؟ آیا شما می‌توانید با اقداماتی از پیش تعیین شده مانع ایجاد چنین وقفه‌هایی شوید؟

برای مثال اگر قرار ملاقات‌هایی را برای شخص تعیین کنید، یاد می‌گیرد که به‌زودی شما را ملاقات خواهد کرد و بنابراین برای موارد غیر ضروری مزاحم شما نمی‌شود.

گاهی اوقات وقفه‌ها علاوه بر معتبر بودن، ضروری نیز هستند. نیاز هست که شما کار خود را قطع کنید و به آنها رسیدگی کنید.

با بررسی گزارش عوامل مزاحم شما می‌توانید عوامل وقفه‌ساز معتبر و ضروری را پیدا کنید. زمان آنها را محاسبه کنید. در برنامه زمانی خود این زمان احتمالی را حذف کنید و برنامه خود را براساس زمان باقی‌مانده مرتب کنید. در این صورت نیاز نیست که دیگر نگران کارهای عقب افتاده باشید و کارهای خود را به‌گونه‌ای برنامه ریزی می‌کنید که در پایان کار ناتمام نداشته باشید.

چنین محاسبه‌ای برای زمان‌هایی کارآمد است که فرد به دلیل وجود وقفه‌های معتبر و ضروری دچار نگرانی است که نمی‌تواند کار خود را به موقع تمام کند. برای مثال یک دانشجو اگر بداند که چنین وقفه‌هایی برای او پیش خواهد آمد، به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند که تمام محتوای درسی برای شب امتحان نماند و مجبور نشود که با نگرانی به سر جلسه امتحان برود.

همچنین شناسایی عواملی ایجاد کننده وقفه و کاهش دهنده تمرکز؛ عوامل که نه معتبر هستند و نه ضروری؛ سبب می‌شود که بتوانیم برای آنها برنامه ریزی کنیم و وجود آنها را در زندگیمان کاهش دهیم.

۳- از تلفن به نفع خود استفاده کنید و نه به ضررتان!

یک برنامه ریزی کوچک می‌تواند کمک بزرگی در کنترل مزاحمت‌هایی که تلفن در حین کار به‌وجود می‌آورد داشته باشد. مشکل تلفن، مشکل بزرگی است که اکثر افراد در طی روز با آن مواجه هستند. اگر به‌شدت

گرفتار هستید و نیاز به تمرکز بالایی دارید، از پیغام گیر صوتی استفاده کنید. در این صورت می‌توانید بر حسب اولویت به تلفن‌هایتان رسیدگی کنید. در حقیقت شما می‌توانید زمان پاسخ‌گویی به تلفن‌ها را در برنامه روزانه خود قرار دهید و به صورت نرمال در کار شما قرار گیرد. اما اگر تلفن مدام تمرکز شما را کاهش دهد و برای آن برنامه ریزی نکنید، آنگاه بازدهی و تمرکز شما را تا حد قابل توجهی کاهش می‌دهد.

۴- یاد بگیرید که بگویید “نه”

هنگامی که به شدت درگیر هستید، ایرادی ندارد که به درخواست‌های دیگران نه بگویید. اگر درخواست می‌تواند توسط دیگران انجام داده شود و یا کار مهمی نیست و می‌توان آن را با تاخیر انجام داد به آن نه بگویید. مودب و صادقانه بگویید: در حال حاضر درگیر کار بسیار مهمی هستم و باید آن را به موقع تحویل دهم، من را ببخشید اما در حال حاضر نمی‌توانم کمکی کنم.

۵- زمان در دسترس و زمان غیر قابل دسترس

به دیگران اجازه دهید که بدانند چه زمانی در دسترس هستید و چه زمانی در دسترس نیستید. مطمئن باشید که اگر مردم زمان در دسترس نبودنتان را بدانند، فقط در صورت وجود کارهای ضروری مزاحم شما می‌شوند.

۶- عوامل مزاحم غیر قابل کنترل

وقفه‌هایی وجود دارد که علی‌رغم تلاش شما، نمی‌توانید آنها را کنترل کنید. اغلب مردم تمایل دارند مدت زمان دلخواهی در رابطه با یک موضوع صحبت می‌کنند. شما می‌توانید با مشخص کردن پارامتر زمان مشخص مانع این امر شوید. برای مثال می‌توانید به آنها بگویید که فقط ۵ دقیقه زمان دارید و به گفته خود پایبند باشید.

گاهی اوقات مشکل موجود مدت‌زمان زیادی نیاز دارد. می‌توانید یک‌زمان مشخص برای آن‌ها تعیین کنید که به این مشکل رسیدگی خواهید کرد.

## ۵ نکته مهم برای جلوگیری از هدر رفتن زمان

۱. برای تصمیم گیری ها سررسید تعیین نمایید.
۲. بدون این که خودتان را عذاب دهید درباره گزینه های بی ارزش به سرعت تصمیم گیری نمایید.
۳. با گرفتن تصمیم های کوچک در باره برخی جنبه های یک پروژه یا مساله از گرفتن تصمیم های بزرگ طفره نروید.
۴. هنگامی که به این نتیجه رسیدید که تصمیمتان بهترین تصمیم است با اعتماد به قضاوتتان پیش بروید
۵. به خاطر داشته باشید که هیچ تصمیمی کامل نیست، حتی اگر بهترین تصمیم را گرفته باشید ولی دست کم شما با اراده بوده برای پیش بردن گام برداشته اید.

## یازده راه حل برای کوتاه کردن جلسات طولانی

- ۱- جلسه را در اتاق کنفرانس یا جایی غیر از اتاق تان برگزار کنید.
- وقتی جلسه در اتاق شما تشکیل نمی شوند، میتوانید به محض پایان یافتن جلسه محل را ترک کنید. ولی وقتی جلسه در اتاق شما باشد بسیاری از افراد بعد از جلسه می مانند تا در رابطه با موضوع، بیشتر با شما گفتگو کنند.
- ۲- هدف از تشکیل جلسه را حتماً قبل از تشکیل آن به شرکت کنندگان اطلاع دهید. جلسه را سر وقت آغاز کنید.
- ۳- ارزش هر یک از بخش های صورت جلسه را ارزیابی کنید.
- ۴- بسته به اهمیت هر قسمت یک چارچوب زمانی برای آن تعیین کنید.
- ۵- به نکات مهم پردازید (تعداد آنها نباید بیش از سه یا چهار باشد) و حاشیه نروید.

۶- از بگو مگو کردن درباره موضوعی که پیش کشیده می شود و هیچ کس از آن اطلاع کافی ندارد، بپرهیزد در عوض عده ای را مامور کنید تا درباره موضوع تحقیق کنند.

۷- به شرکت کنندگان گوش زد کنید که زمان کمی برای پرداختن به همه موضوع های صورت جلسه دارید.

۸- زنگ ساعت مچی خود را روی ساعتی که جلسه باید پایان پذیرد تنظیم کرده از آن به عنوان هشدار برای شرکت کنندگان در جلسه استفاده کنید.

۹- به گونه ای برنامه ریزی کنید که دقیقاً سر ساعتی که واقعاً جلسه آغاز می شود ، در محل حاضر باشید و نه حتی یک دقیقه زودتر. به این ترتیب دیگر وقتتان برای انتظارآغاز جلسه و مقدمات وقتگیر تلف نمیشود.

۱۰- تازمانی که حضورتان ضروری است در جلسه بمانید

۱۱- برای زمانی که طبق صورت جلسه باید جلسه پایان پذیرد ، یک قرار ملاقات ترتیب داده یا از شخصی بخواهید که در آن ساعت به خصوص با شما تماس گیرد تا به این ترتیب دلیل خوبی برای ترک جلسه داشته باشید