

# مدیریت زمان



سیده مریم فاطمی قمی

شرکت داروسازی البرزدارو

## ■ چکیده

امروزه مدیریت زمان به عنوان علم استفاده بهینه از زمان مطرح است. زمان سرمایه محدود و کمیاب و نادری است که در بخش‌های مختلف اداری فقط در حدود ۳۰ الی ۴۰ درصد به صورت مفید مصرف می‌شود. دلیل اتلاف وقت و انرژی نیز فقدان اهداف جامع و روشن، برنامه‌ریزی، الویت‌بندی و اقدامات اثربخش می‌باشد. در این مقاله تلاش شده است تا به عوامل موثر و اقدامات تاثیرگذار «مدیریت زمان» در یک سازمان دولتی اشاره شود.

## ■ مقدمه

زمان با ارزش‌ترین منبع محدود و برگشت‌ناپذیری است که بشر در اختیار دارد. زمان به معنای وقت

تقویمی است که از طلا نیز با ارزش‌تر است، زیرا قابل ذخیره‌سازی و دوباره به دست آوردن نمی‌باشد. مهم‌ترین ویژگی زمان این است که مردم از آن سهم مساوی می‌برند تا به هر شیوه‌ای که دوست دارند از آن استفاده کنند، هر فرد دارای ۲۴ ساعت در روز، ۱۶۸ ساعت در هفته و ۸۷۶۶ ساعت در سال است. از طرف دیگر، صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که زمان گذرا است پس مدیریت آن مفهومی ندارد بلکه «برنامه‌ریزی زمان» و در واقع «مدیریت خویشتن» مهم‌تر است. یکی از اصول مهم مدیریت زمان اصل ۲۰-۸۰ است، یعنی از ۲۰ درصد زمان برای انجام ۸۰ درصد کارها استفاده شود. موفقیت در مدیریت صحیح زمان وابسته به تشخیص کارهای مهم است.

و اعتقادات وی ارتباط تنگاتنگ دارد و می‌تواند از انواع ذیل باشد:

- هدف شغلی
- هدف مالی
- هدف سلامتی و تندرستی
- هدف اجتماعی
- هدف مذهبی
- هدف خانوادگی

□ برنامه‌ریزی عبارت است از طرح‌ریزی برای دستیابی به هدفی معین که خود شامل مراحل مختلفی است:

■ شناخت وضع موجود تا بتوان به شناسایی نیازها پرداخت. نیاز، در واقع همان شکاف یا حداقل وضع موجود و تا وضع مطلوب است. با نیازسنجی می‌توان گام‌های مؤثر و مفیدی در مدیریت زمان برداشت تا از صرف وقت و انرژی خود در زمینه‌های مبهم و ناشناخته جلوگیری کرد.

■ تعیین هدف، انتظارات و خواسته‌ها شناسایی می‌شود. این انتظارات وقتی به صورت واضح و براساس امکانات و محدودیت‌ها بیان شوند هدف‌هایی را تشکیل می‌دهند. لذا بهتر است به منظور کاستن از ابهام و جلوگیری از اتلاف وقت اهداف را به اهداف جزئی تقسیم کرد؛ به این ترتیب دستیابی به اهداف نیز آسان‌تر خواهد بود.

■ پیش‌بینی روش‌ها و وسایل مرحله بعدی است.

■ اجرا؛ در این مرحله باید برنامه‌ریزی را که تنظیم کرده‌ایم، به طور کامل به اجرا در بیاوریم.

■ ارزشیابی، نقاط قوت و ضعف برنامه ضمن

یکی از مهم‌ترین مسایل انسان در هر شرایطی هر سن و سالی و با هر مذهب و اعتقادی، مساله «موفقیت» است و موفقیت تابع فرآیند بوده و عبارت است از: نیل رضایت‌مندانه به اهداف از پیش تعیین شده در زمان معین. نکته مهم استفاده صحیح از وقت است. باید با طراحی یک برنامه زمان‌بندی شده زمان دقیق تحقق اهدافمان را به دست آوریم و از اینجاست که پای مدیریت زمان در فرآیند موفقیت به میان می‌آید. به‌کارگیری آموزه‌های این علم موجب می‌شود که ما زمان کافی برای پرداختن به برنامه‌های خود به دست آوریم تا به موقع و با هزینه معقول اهدافمان را محقق کنیم. مهم‌ترین اصل در این میان، اولویت بخشیدن به فعالیت‌ها و تقسیم آن‌ها به امور فوری، ضروری و غیرفوری، غیرضروری است. الگ مکنزی در کتاب «مدیریت بهره‌وری از زمان» می‌گوید قصور در عدم بهره‌گیری کافی از زمان متوجه خود شخص و سازمان است نه سایر افراد و سازمان‌ها. به بیان دیگر «مدیریت زمان» به اختیار درآوردن بازده زمانی تأثیرگذار بر یک تصمیم و جداکردن آن از قطار زمان، به نحوی که گذر زمان بر آن تصمیم بی‌اثر شود، است.

مدیریت زمان شامل سه اصل کلی به قرار ذیل است:

- ۱ - تشخیص هدف
- ۲ - تعیین اولویت‌ها
- ۳ - رعایت اولویت‌ها

### ■ تشخیص هدف

اهداف زندگی هر شخص با دیدگاه‌ها، مقاصد

اجرای آن روشن خواهد شد. در واقع ارزشیابی تلاش منظم و مستمری برای موفقیت‌ها، کاستی‌ها و مشکلات در دستیابی به هدف‌های تعیین شده است.

حوزه‌های اساسی فعالیت موضوعاتی است که در حین فعالیت شغلی با آن‌ها برخورد کرده و باید در آن زمینه‌ها کار کنید و باید قابل کنترل باشند. لذا استفاده از سررسیدها جهت دستیابی به اطلاعات ضروری توصیه می‌شود و این اطلاعات می‌توانند شامل:

- قرار ملاقات‌ها، مهلت‌های زمانی
- اهداف که باید در آینده به آن‌ها دست یافت.
- ایده‌ها و نقشه‌های جدید.
- حوزه‌های اساسی فعالیت که باید در معرض دید و در ذهن قرار بگیرند.
- تاریخ اقدامات مهم، امتحانات و کارهای تفریحی
- نقشه کشورها و جداول زمانی.
- کتاب‌هایی که باید خوانده شوند و فیلم‌هایی که باید دیده شوند و مکان‌هایی که باید بازدید شوند.
- قیمت‌ها، بودجه و مسایل تجاری.
- کارهایی که مسؤولیت آن را به زیردستان واگذار کرده‌اید باشند.
- سررسیدهای کلاسوری که مخصوص مدیران طراحی شده‌اند مفید است.

## ■ تعیین اولویت‌ها

۱- یک فهرست قانون‌مند و واضح از کارهای

روزمره تنظیم نمایید. مثلاً الف را برای کارهای با اولویت بالا، و حرف ب را برای کارهای روزمره، و حرف ج را برای اموری که برای انجام آن‌ها نیازمند اتمام کارهای الف و ب می‌باشید انتخاب کنید.

۲- به اولویت‌های الف، ب و ج در انجام کارها توجه نمایید. توجه به این نکته ضروری است که نه تنها تنظیم کارها براساس اولویت‌های الف، ب و ج 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 بیش‌تر به حقایق نزدیک شوید.

۳- هم‌گروه‌سازی فعالیت‌ها. با استفاده از این روش شما قادر خواهید بود که با توجه به فعالیت‌های طبقه الف، ب و ج فعالیت‌های هم‌گون را با یکدیگر هم‌گروه نموده و در یک زمان خاص به انجام آن‌ها بپردازید. مثلاً شما می‌توانید فعالیت‌های تلفنی خود را اعم از این که مربوط به طبقه الف یا ب باشد، در یک ساعت مشخص انجام دهید تا لازم نباشد که از یک نوع فعالیت به فعالیت دیگر رفته و سپس به فعالیتی از نوع دیگر بازگردید.

۴- در صورتی که بچه‌دار هستید بچه‌ها را جزیی از فعالیت‌های روزمره و فعالیت سازمانی خود در نظر بگیرید شما می‌توانید وظایف سازمانی 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 و استفاده بهینه از زمان به شما یاری رساند. از این قبیل می‌توان به

را فعال نموده و از پذیرش ملاقات کنندگان امتناع ورزید. زیرا همیشه وقت برای صحبت کردن و بودن در چنین ملاقات‌هایی هست.

۹ - حتماً از تنفس‌هایی به‌منظور 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 به‌جای کار کردن از سپیده‌دم تا غروب، یک‌سری تنفس‌های یک ساعته یا نیم ساعته در کار خود برنامه‌ریزی نماید تا باعث شود بتوانید کار خود را با انرژی بیشتر و سرحال‌تر ادامه دهید.

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

#### □ باید برای تغییر آماده شوید

واگذاری کارها به افراد شایسته یکی از تکنیک‌های بنیادین در عرصه‌ی مدیریت زمان به‌شمار می‌رود. توانایی یک سازمان وابسته به استعدادها و قابلیت‌های مجموع افرادی است که در آنجا مشغول به کار هستند. استفاده‌ی موثر از استعدادهای سازمانی می‌تواند در وقت کلیه‌ی کارکنان صرفه‌جویی به‌عمل آورده، و تا حد بسیار زیادی ناامیدی‌ها و سردرگمی‌ها را از میان بردارد.

یادآوری‌کننده‌های دیجیتالی و یا تایمرها نیز اشاره نمود. در رابطه با تایمرها مثلاً شما می‌توانید آن‌ها را براساس دوره‌های ۱۵ دقیقه‌ای تقسیم نموده، تا هر ۱۵ دقیقه یک‌بار با چند سیگنال، گذشتن ۱۵ دقیقه از زمان را به شما اطلاع دهند و به این ترتیب شما بهتر به گذشت زمان توجه می‌کنید.

۶ - براساس توانایی‌های خود عمل نمایید. سعی کنید فعالیت‌های خلاق خود را مانند نوشتن بروشور یا بررسی اقدامات اصلاحی سازمانی را صبح‌ها انجام دهید و کارهایی را که نیاز کم‌تری به فکرکردن دارند را در زمان‌هایی که احساس خستگی بیش‌تری می‌نمایید انجام دهید. کارهایی هم‌چون خواندن نامه‌های کارکنان و ارتباط صمیمی با زیردستان.

۷ - از شکاف‌های زمانی استفاده‌ی بهینه نمایید. بسیار پیش می‌آید که شما قبل از شروع یک جلسه و یا انجام کاری ۵ تا ۱۰ دقیقه زمان اضافی بیاورید شما در این زمان می‌توانید مثلاً یک نامه تشکرآمیز به یکی از مشتریان خود بدهید که جزء لیست فعالیت‌های ج شما بوده. شاید انجام این کار به نظر بی‌اهمیت جلوه نماید ولی دانستن این نکته ضروری است که حداقل یک کار از لیست شما بدین روش پاک شده است.

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

این در حالی است که استفاده‌ی نابه‌جا نتیجه معکوسی را به همراه خواهد داشت.

#### □ نقاط ضعف و قوت خود را بشناسید

■ برخی از کارهای خاص هستند که نیاز به تخصص‌های بالا دارند، سعی کنید یک ارتباط مناسب با افراد متخصص مورد نظر برقرار کرده کلیه نیازها و خواست‌های سازمان را با آن‌ها در میان بگذارید و آن‌ها را به طور کامل توجیه کنید.

■ زمانی که نیاز مکرر به تخصص خاصی دارید، می‌توانید بر روی پرسنل سازمان سرمایه‌گذاری کنید. به این منظور تعدادی از آن‌ها را انتخاب کرده و برای گذراندن دوره‌های مختلف آموزشی در نظر بگیرید تا در آن رشته‌ی به‌خصوص تخصص کامل پیدا کنند. فقط کارمندان با دانش «خیلی خوب» هستند که می‌توانند پروژه‌های شما را با کیفیت بالا به انجام برسانند.

#### ■ رعایت اولویت‌ها

■ زمانیکه برای قرارهای ملاقات خود برنامه ریزی می‌کنید، با افرادی که سبب وقفه در کار می‌شوند به صورت گروهی قرار ملاقات بگذارید. ■ اگر شما دائماً با تماس‌های تلفنی گاه و بی‌گاه و ملاقات‌های بی‌موقع بمباران شوید، هر روز زمانی را در نظر بگیرید (زمان سکوت، زمان تمرکز) تا در کمال آرامش بتوانید بر روی پروژه‌های خاصی که در ذهن دارید کار کنید.

■ قرارهای ملاقات خود را اولویت‌بندی کنید. ■ هر روز زمان معینی را به جواب‌گویی تماس‌های تلفنی اختصاص دهید.

■ تنها زمانی به تماس‌های تلفنی پاسخ دهید که مطمئن هستید طرف مقابل انتظار برگزاری یک جلسه‌ی بحث و گفتگوی طولانی تلفنی را ندارد.

■ برای قرارهای ملاقات خود یک زمان اتمام قطعی در نظر بگیرید.

زمان می‌تواند هم دارایی و هم بدهی یا دین باشد. اگر از آن به درستی استفاده شود، می‌تواند کارایی و اثربخشی فعالیت‌های ما را بالا ببرد. در غیر این صورت، می‌تواند مشکلات زیادی به بار آورد.

#### □ نکات ذیل برای مدیران بااهمیت است:

■ پرهیز از تماس‌های طولانی  
■ برخورد مناسب با ملاقات‌کننده‌های ناخوانده

■ برگزاری جلسات با رعایت زمان  
■ مدیریت بر کارهای دفتری  
■ کاستن از نابسامانی شخصی [کارایی] (انجام درست کارها) و اثربخشی (انجام کارهای درست) متفاوت هستند.

■ خودداری از قبول مسؤولیت‌های دیگران  
■ زمان بیهوده را به زمان سودمند تبدیل کنید.

■ تهیه فهرست و جدول زمانی از اقدامات فوری ضروری، و نه چندان مهم  
■ بر مهلت‌های تعیین شده غلبه کنید  
■ نامه بنویسید، نه مقاله

■ از انباشته شدن کاغذها بپرهیزید، بهترین زمان رسیدگی به آن‌ها زمان ورود آن‌ها است.  
■ قاطع و مصمم باشید. درباره مسایل فکر کنید

اهمیت دارد وقت خود را روی آن‌ها صرف کنید و کارهای بی‌اهمیت را به زمانی موقوف کنید که احساس خوش‌آیندی به آن‌ها خواهید داشت.

۲ - فعالیت‌های کم‌اولویت را انجام ندهید فقط آن‌ها را به حال خود رها کنید و تا زمانی که درگیر کارهای مهم‌تری هستید به هیچ وجه نگران تلنبار شدن کارهایتان نباشید.

۳ - وقت خود را با تاسف خوردن بابت ناکامی‌ها و شکست‌ها تلف نکنید و در مورد کارهایی که انجام نداده‌اید احساس گناه نکنید.

۴ - اگر زودتر از خواب، بیدار می‌شوید بلافاصله از رختخواب بلند شوید حتی اگر ساعت ۵ صبح باشد این زمان، موقعی است که شما در بهترین وضعیت خود قرار دارید.

۵ - از همه‌ی اوقات انتظار خود استفاده کنید و به موفقیت بیندیشید. از زمان‌هایی که در ایستگاه مترو یا اتوبوس یا در مطب‌ها و غیره هدر می‌شوند نهایت استفاده را بنمایید.

۶ - تا دیر وقت کار نکنید، چون خستگی باعث کاهش راندمان و کیفیت می‌شود.

۷ - یک دفتر یادداشت جیبی برای تنظیم و اصلاح هدف‌ها، فعالیت‌ها، آرمان‌ها و اهداف و برنامه‌های خود همیشه همراه داشته باشید.

۸ - پیشاپیش برای روزهای آخر هفته برنامه‌ریزی کنید (تا موازنه‌ی کار و امور را برقرار کنید) و هر جمعه «آنچه را که می‌خواهید در هفته‌ی بعد انجام دهید» مرور و بازنگری کنید.

۹ - اهدافی را برای یک سال تعیین و هر شش ماه یک بار در آن‌ها تجدید نظر کنید. هر چه موفق‌تر بوده باشید این اهداف بیشتر نیاز به

و تصمیم خود را سریع و به موقع بگیرید. ■ یک ساعت کار بدون مزاحمت، ممکن است با سه ساعت کار در شرایط عادی که با مکالمات تلفنی، ملاقات‌کنندگان، بحث‌ها، گفت‌وگوها شکایت‌ها و مزاحمت‌های دیگر روبه‌رو می‌شوید برابر باشند.

تنظیم زمان شخصی به شما اجازه می‌دهد:

- تفریط را حذف کنید.
- برای جلسات حاضر شوید.
- حجم بالای کار را نپذیرید.
- بر پیشرفت پروژه‌ها نظارت کنید.
- تشخیص زمان را برای کارهای مهم انجام دهید.

■ از پروژه‌های طولانی‌مدت اطمینان حاصل کنید و آن‌ها را نادیده نگیرید.

■ یک روز موثر را طراحی و برنامه‌ریزی کنید.

■ یک هفته کارآمد را برنامه‌ریزی کنید.

■ کارها را به سادگی و با کمی نظم و انضباط شخصی انجام دهید.

چهار روش برای انجام کارهای زمان‌بر وجود دارد:

- گرفتن مهلت طولانی (مدت‌دار)
- درخواست منابع بیشتر
- گرفتن درخواست مجدد قابل تحویل برای چیزها و کارهای عملی
- بیان کردن موقعیت به روشنی به طوری که رئیس شما قضاوت منصفانه‌ای داشته باشد.

در انتها پیشنهاد می‌شود:

۱ - مشخص کنید که چه چیزهایی برایتان

تجدید نظر دارند.

۱۰ - از جواب دادن به تلفن‌های غیرضروری اجتناب ورزید.

۱۱ - مهم‌ترین کارها را اول از همه انجام دهید. فهرستی از «اقدامات لازم‌الاجرا» که در آن، اولویت‌ها نیز مشخص شده‌اند، تهیه کنید. از خود بپرسید که اگر این کار را انجام ندهید، آیا اتفاق ناگواری می‌افتد؟ اگر پاسخ آری است، آن کار را انجام دهید.

۱۲ - هیچ‌گاه به دنبال کمال مطلق نباشید.

۱۳ - هیچ‌گاه سعی نکنید هر کاری که «مجبورید» انجام دهید.

۱۴ - زمانی را برای فکر کردن، آزاد بگذارید.

۱۵ - از یافتن اقدامات عملی که اکنون می‌توانید برای پیشبرد اهداف خود انجام دهید، لذت ببرید و با برداشتن هر گام، احساس شور و شغف کنید.

۱۶ - پیوسته از خودتان بپرسید: «بهترین

نحوه‌ی بهره‌جویی از زمان فعلی، یعنی همین حالا چیست؟»

در انتها توصیه می‌شود با برنامه‌ریزی و انجام اقدامات اصلاحی همراه با خلاقیت و تغییر در روش‌های معمول و با تاکید بیشتر بر انضباط شغلی این سرمایه‌گرانبها را پاس بداریم.

#### منابع

1. <http://www.manager-d107.blogfa.com>
2. Technical Information center of Iran Co. Ltd.
3. [http://en.wikiversity.org/wiki/Time\\_management/time\\_study](http://en.wikiversity.org/wiki/Time_management/time_study)
۴. الهی ش (مترجم). مدیریت زمان. تهران؛ ۱۳۸۳.
۵. فرامرزی م ت (مترجم). مدیریت زمان. تهران؛ ۱۳۸۶.
۶. خاکی غ. مدیریت زمان. تهران؛ ۱۳۸۷.

