



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com  
www. **Ghaemiyeh** .org  
www. **Ghaemiyeh** .net  
www. **Ghaemiyeh** .ir



# مدیریت زمان

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت زمان

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت زمان
۷	مشخصات کتاب
۷	استراتژی تولید و عملیات مبتنی بر زمان
۱۲	مدیریت زمان در مدیریت بازار
۱۴	آفتی به نام "جلسه" در مزرعه مدیریت زمان
۱۶	آیا تا بحال به مدیریت زمان فکر کرده اید
۱۷	برنامه ریزی و مدیریت زمان امام خمینی
۲۵	درکی نوین از ساعت بدن انسان
۲۶	مدیریت زمان
۲۹	خلاصه کتاب مدیریت موفق زمان
۳۵	نقشه های ذهنی مدیران
۳۶	مدیر وقت شناس و هدفمند
۴۲	استفاده مؤثر و اثربخش از زمان
۴۸	جلوتر از زمان حرکت کنید
۵۲	مدیریت زمان در مدیریت بازار
۵۵	یازده راهکار اصلی در مدیریت زمان
۵۶	مدیریت زمان یا مدیریت شخصی
۵۹	تست مدیریت زمان
۶۰	مدیریت زمان و کنترل وقت کش ها
۶۱	وجوه مختلف مدیریت زمان
۶۸	مدیریت زمان و اهمیت آن در کتابداری
۷۱	طرح مطالعاتی مدیریت زمان

- ۷۳ ..... مدیریت زمان در هتل
- ۷۴ ..... نگاهی کوتاه به مدیریت زمان
- ۷۵ ..... چهارده روش برای مدیریت زمان
- ۷۷ ..... مدیریت زمان و داشتن هدف دقیق و روشن
- ۸۱ ..... دریچه ای بر مدیریت زمان.
- ۸۸ ..... مدیریت زمان؛ بستری مناسب برای بهره وری از دقائق
- ۹۰ ..... مدیریت زمان در دانشگاه مجازی
- ۹۶ ..... مدیریت زمان
- ۱۰۳ ..... نگاهی دیگر به مدیریت زمان
- ۱۰۶ ..... درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## مدیریت زمان

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت زمان / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - زمان

## استراتژی تولید و عملیات مبتنی بر زمان

محمد رضا اسماعیلی گیوی

چکیده:

موفقیت یا شکست سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایدار جهت خلق ارزش بلند مدت است. برای کسب قابلیت رقابت پذیری، مدیران باید با اخذ تصمیمات مناسب در حوزه های تصمیم تولید و عملیات، اهداف عملکردی سازمان از جمله سرعت و انعطاف را تأمین کنند. شرکتهایی که قبلاً از طریق کاهش هزینه، تمایز، صرفه جویی به مقیاس و کیفیت رقابت می کردند، اکنون به دنبال کسب مزیت رقابتی به واسطه استراتژیهای مبتنی بر زمان هستند.

در این نوشتار ضمن تبیین مفهوم و اهمیت مدیریت زمان در فراگردهای تولید و ضرورت اولویت دادن تحلیل های استراتژیک بر تکنولوژی، اهداف و استراتژیهای سه گانه مبتنی بر زمان تشریح می شود. در ادامه، تولید و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان یک استراتژی مبتنی بر زمان برای شرکتهای تولید و ساخت معرفی می شود. بعد از تبیین استراتژی های بنیادین کاهش زمان چرخه یعنی حذف و موازی سازی، یک چارچوبی متشکل از شش فعالیت: ساده سازی، استانداردسازی، یکپارچه سازی، دسترسی و کنترل، در تولید و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان ابزارهایی برای کاهش زمان تناوب ارائه می شود.

مقدمه

تلاش برای رسیدن به سرعت مناسب در عملیات، از تازه ترین اقدامات انجام شده برای کسب مزیت رقابتی است. در دهه گذشته، دامنه وسیعی از فلسفه های استراتژیک و عملیاتی ایجاد شده اند تا سازمانهای کسب و کار امروز را متناسب با فضای بازار جهانی با رقابت بسیار شدید، منعطف سازند. این فلسفه ها، شامل رقابت مبتنی بر زمان، مدیریت کیفیت جامع، برون سپاری منابع، بازمهندسی کسب و کار و مدیریت تغییر می شود. این اصول و فلسفه ها و ابزارهای مرتبط با آنها، شکل دهنده استراتژی های عملیاتی و کسب و کار برای رهبری کسب و کار در بخشهای تولیدی و خدماتی در اقتصاد جهانی هستند. استراتژیهایی که مبتنی بر این فلسفه ها هستند، به عنوان تنها جهت گیری استراتژیک شرکتهای یاب به عنوان مکملی برای جایگاه استراتژیک سنتی هستند که بر استراتژی های عمومی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز، مبتنی هستند.

از اوایل دهه ۱۹۹۰، مفهوم رقابت مبتنی بر زمان که توسط «هوت» و «استاک» مطرح شد، به یکی از اثر بخش ترین استراتژی ها

برای کسب مزیت رقابتی منحصر به فرد مبدل شده است.

تولید و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان یک رویکرد منطقی برای مدیریت تولید و عملیات مطرح شده است و همچنین یک جهت گیری مبتنی بر زمان را در شرکتهای تولید و ساخت مستقر می کند. لازم است که شرکتهای تولیدی، ارکان این مفهوم را به مدیریت عملیات خود منتقل کنند.

در بسیاری صنایع اگر چه کیفیت هنوز به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت محسوب می شود، اما دیگر به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی منحصر به فرد لحاظ نمی شود. در واقع مشتریان ضمن مطالبه هزینه پایین و کیفیت بالاتر، توجه خود را به در دسترس بودن محصول در هنگام نیاز منعطف کرده‌اند. این تقاضا در تمام طول زنجیره تأمین اثر می گذارد.

مزیت رقابتی و ارزش

موفقیت یک سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت پایدار رقابتی جهت خلق ارزش برای مشتری است. شرکتهای باید یاد بگیرند، شرایطی را خلق کنند که کارایی و خلاقیت سازمان را برای بهره بردن از مزیت‌های رقابتی موجود خود افزایش دهند و ضمناً به دنبال منابع جدیدی از مزیت‌های رقابتی باشند؛ به عبارت دیگر شرکتهای باید بیاموزند که همزمان ارزش را خلق کنند، پرورش دهند و استقرار بخشند. (پورتر، ۱۹۹۶).

اساس ارزش بر ادراک مشتری است و در واقع ترکیبی است از مزایای محسوس و نامحسوس، ویژگیهای خاص محصول، تصویر و همچنین اعتبار و شهرت و پاسخ دهی سازمان. در واقع مشتریان خریدار مزایا و سود محصول هستند نه خود محصول.

به منظور کسب قابلیت رقابت پذیری، لازم است مدیران با اتخاذ تصمیمات مناسب در حوزه های تصمیم عملیات (شامل: ظرفیت، شبکه تأمین، تکنولوژی فراگرد و سازماندهی)، راه دستیابی به اهداف عملکردی خود را هموار کنند. سرعت و انعطاف، دو هدف مهم از اهداف عملکردی عملیات هستند.

به دلیل رقابت شدید، مزیت‌های رقابتی بندرت دوام می آورند. پس رویکردها در طول زمان متکامل می شوند. در چند سال اخیر، شرکتهای استراتژی خود را از کیفیت محوری (از طریق تمرکز بر استراتژی های مشتری مداری)، به «استراتژی های مبتنی بر زمان» تکامل بخشیدند.

خلق ارزش افزوده به وسیله تمرکز بر زمان

در حالی که بسیاری از شرکتهای برای رقابتی ماندن در تلاشند، هنوز دامنه وسیعی از پتانسیل و انرژی استفاده نشده وجود دارد که به دلیل سازماندهی نامناسب محدود شده است. استقرار سیستم های MRP و دیگر سیستم های کامپیوتری و کنترلی نباید موجب غفلت از اقدامات لازم برای ایجاد ارزش افزوده شود. اعتماد بیش از حد به سیستم های کامپیوتری، احساس امنیت کاذبی ایجاد می کند و در ورای آن هیچ بهبودی در خدمت و کاهش هزینه های کلی ایجاد نمی شود. در واقع اولویت دادن تکنولوژی بر تحلیلهای استراتژیک یا شناسایی محدودیتها، جای انتقاد دارد. باید توجه کرد که تفاوت در محصولات دائماً کم می شود و رقابت از محصول به بسته کامل مزایا تغییر پیدا کرده است.

اتخاذ یک استراتژی مبتنی بر زمان می تواند برای سنجش قابلیت ایجاد ارزش افزوده سازمان و شناسایی محدودیتها و موانع کاربرد داشته باشد. استراتژی مبتنی بر زمان، تمرکز سازمان را بر مسائل مهم و مرتبط سوق می دهد نه اینکه به مسائل خارجی و نامربوط توجه کند. چنین استراتژی می تواند مزیت رقابتی واقعی خلق کند. البته برای استقرار این استراتژی، زیرساختها و سیستم های سازمانی مناسب لازم است. زیرساخت، برخلاف افراد، محصولات و سهم بازار، قابل رقابت نیست.

سازمانی که بتواند محصولات متنوعی را در بازه زمانی کمتری با یک سطحی از هزینه قابل رقابت برای مشتریان خود فراهم آورد، سازمان موفق خواهد بود. سیستم های مبتنی بر زمان با تمرکز بر تسریع زمان فرایندها، منجر به کاهش در زمان کلی تحویل



خواهند شد. در نتیجه سطح موجودی کاهش پیدا خواهد کرد و امکان افزایش سرعت پاسخگویی فراهم می شود.

مدیریت زمان در فرایندها

استاک و وبر (۱۹۹۳) تبیین کردند که چگونه شرکت‌های ژاپنی که قبلاً از طریق استراتژی های کاهش هزینه و صرفه جویی به مقیاس و کیفیت بالا-تر به دنبال رقابت بودند، شروع به رقابت بر مبنای «زمان» کردند. با نگرش از منظر زمان، مدیران و کارکنان قادر خواهند بود، عمده فراگردهای حیاتی و توالی فعالیتها و ارتباطات افقی را در سازمان شناسایی کرده و نیز مولفه هایی را که یک شرکت با آنها کسب و کار خود را سازمان می دهد، درک کنند.

قابلیت چرخه سریع باید در توسعه محصول، سفارش دهی، زمان بندی و فراگردهای تولید ایجاد شود. این موجب می شود که شرکت بتواند محصولات جدیدتر را هرچه سریعتر ارائه کند و در نتیجه تولیدکنندگان رقیب را در حالت انفعال قرار دهد. قابلیت تبدیل سریع سفارشها به محصول نهایی، برای شرکت این پتانسیل را فراهم می آورد که مشتریان حساس به زمان را جذب کرده و فشار کاهش هزینه و موجودی را بر دیگر تولیدکنندگان وارد کند. چنین سازمانی می تواند دامنه وسیعی از محصولات را تدارک ببیند و فروش هر کدام را آزمایش کند. سرعت و انعطاف، کلید حفظ مزیت رقابتی هستند. (سرعت در ارائه محصولات جدید و انعطاف در همگامی با تغییر و تأمین سطوح بالایی از خدمات مشتری)

طراحی محصول در مدیریت مبتنی بر زمان، بسیار حائز اهمیت است. ۸۵ درصد از هزینه و کیفیت در همان مرحله فراگرد طراحی رقم می خورد. طراحی خوب نیازمند کاهش در تعداد قطعات و قابلیت آزمایش آسان است. یک مولفه کلیدی در این حوزه، اشتراک قطعات در خانواده محصولات و استفاده از امکانات و مزایای تولید سلولی است. در حالی که هزینه و کیفیت، عوامل مهمی به شمار می آیند، روشن است که اکنون سرعت تحویل درجه اهمیت بالایی دارد. برخلاف دیدگاه سنتی این گونه نیست که با کاهش زمانهای تحویل، هزینه ها افزایش پیدا کند.

اهداف و نگرشهای استراتژی مبتنی بر زمان

\* اهداف

استراتژی های مبتنی بر زمان سه هدف اولیه دارد:

الف- ایجاد پتانسیل برای پاسخ سریع به تقاضاهای مشتریان.

ب- بسط و توسعه خطوط تولید (تأمین گزینه های متعددی از محصولات) با انعطاف کم هزینه.

ج- افزایش نوآوری.

مبنا بر این است که در کاهش زمان چرخه تحویل، پتانسیلی از کسب ارزش نهفته است. در نتیجه تولیدکنندگان بیشتری وجود خواهند داشت که تولید خود را بر اساس سفارشها انجام دهند نه بر اساس پیش بینی سفارشها. همچنین کاهش زمان چرخه تحویل، به کاهش در موجودی و منابع مورد استفاده و زمان انتظار و افزایش بازگشت دارایی منجر خواهد شد. با افزایش وفاداری مشتری، حجم تولید نیز افزایش پیدا خواهد کرد.

\* نگرشها

نگرشهای متعددی بر اساس کاهش زمان سفارش تا تحویل پیشنهاد شده است که بعضی از عناصر آنها مشترک هستند. بررسیهای انجام شده در بعضی صنایع نشان می دهد که از بین استراتژی های عمومی مدل کلاسیک پورتر، استراتژی تمایز، از دو استراتژی رهبری هزینه و تمرکز ترکیبی، اثربخشی بیشتری نشان می دهد. ضمناً بررسیها بیانگر این است که «استراتژی تمایز مبتنی بر زمان» یک تغییر بار ارزش در استراتژی عمومی مدل کلاسیک پورتر است. پس اتخاذ استراتژی مبتنی بر زمان می تواند یک جهت گیری اثربخش باشد. این استراتژی در واقع مؤلفه هایی از کیفیت و کارایی را نیز داراست.

روی هم رفته می‌توان سه استراتژی مبتنی بر زمان را برشمرد:

الف- تولید و ساخت مبتنی بر زمان : لازمه آن ، کاهش حجم بسته های تولید، بهبود استقرار به وسیله سازماندهی با محصول به جای فراگرد (که موجب کاهش نقاط انباشت موجودی می‌شود) و استفاده از برنامه زمان‌بندی برای هر بخش است.

ب- نوآوری مبتنی بر زمان : شامل بکارگیری تیم‌های بین بخشی و بهبود تدریجی می‌شود.

ج- فروش و توزیع مبتنی بر زمان : مستلزم پیوند نزدیک فروش و توزیع با برنامه زمان‌بندی کارخانه به‌طور مستقیم است.

بنابر این رویکرد های متعددی وجود دارند، اما اجرا و استقرار آنها می‌تواند دشوار باشد. آنچه اهمیت زیادی دارد، کارکرد توزیع و حمل و نقل است که باید کارا بوده و قابلیت اطمینان بالایی داشته باشد. در غیر این صورت ، کلیت استراتژی سازمان با شکست مواجه می‌شود.

تولید و ساخت مبتنی بر زمان

شرکتهای تولیدی از بعد زمان به دو شکل می‌توانند رقابت کنند :

الف- توسعه سریعتر محصولات و ارائه محصولات جدید : شرکتی که می‌تواند به شکل دائم محصولات جدید بیشتری را زودتر از رقبای خود به بازار ارائه کند ، نهایتاً قادر خواهد بود این قابلیت را در مسیر تسلط بر بازار به کار گیرد. این جنبه از زمان برای شرکتهایی بیشترین جذابیت و فایده را دارد که محصولات ارائه شده آنها در مراحل معرفی یا رشد ( در منحنی عمر محصول ) قرار داشته باشد.

ب- تکمیل و تحویل سریعتر سفارشهای مشتریان : این مربوط به شرکتهایی می‌شود که تمرکز خود را بر سرعت پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان برای محصولات استقرار یافته می‌برند . در حقیقت آنها تلاش می‌کنند، زمان بین دادن سفارش توسط مشتری تا رسیدن محصول به دست مشتری را کاهش دهند.

زمان چرخه، مقیاسی برای صلاحیت در زمان

چرخه، مجموعه‌ای از گامهای تکراری فراگرد شامل ورودیهای ضروری و عناصر فراگرد است که خروجی مطلوب یعنی ارزش افزوده را نتیجه می‌دهد. زمان چرخه عبارت است از مقدار زمانی که برای پیشروی از یک نقطه معین در یک فراگرد کاری به نقطه دیگر نیاز است. یکی از مهمترین قسمتهای بازه زمانی ، زمان چرخه فراگرد تولید است . تولید مبتنی بر زمان، به عنوان محور مرکزی رقابت مبتنی بر زمان ، تمرکز اصلی خود را بر چرخه‌های زمانی تولید برده است و تلاش می‌کند این بازه زمانی را کاهش دهد ( شکل ۲).

تولید و ساخت مبتنی بر زمان، در چارچوب سه نگرش بنیادین شرح داده می‌شود. هدف این سه رویکرد، کاهش دوره‌های تناوب است.

الف- تسریع مراحل فراگردهای اساسی کار سریعترتها می‌تواند با تلاش بیشتر حاصل شود. بنابر این منابع کارای بیشتری نیاز می‌شود که بسیار پر هزینه است. روی هم رفته، افزایش سرعت گامهای یک فراگرد نمی‌تواند به عنوان اثر بخش ترین روش برای کاهش دوره چرخه محسوب شود.

اگر تصور شود که فردی روی دایره ای حرکت می‌کند و تمام گامهای فراگرد را که بخشی از این دایره محسوب می‌شوند ببیناید، همه زمانی که نیاز دارد (زمان چرخه) را می‌توان روی یک محور زمان نشان داد . یک راه برای کم کردن دوره زمانی این است که تندتر حرکت کند.

ب- کاهش طول چرخه اساسی به وسیله موازی‌سازی : گامهای فراگردی که باید به صورت موازی انجام شوند ، لازم است که از هم مستقل باشند. یعنی اینکه برای شروع یک فراگرد، لازم نیست دیگری پایان یافته باشد. به علاوه تمام گامهای فراگرد موازی

نبایستی از منابع مشترکی استفاده کنند.

ج- کاهش طول چرخه اساسی به وسیله حذف گامهای غیر ضروری فراگرد:

علاج گامها و مراحل غیر ضروری، حذف آنهاست. هر گام و هر مرحله ای که به محصول ارزشی را نمی افزاید، می تواند به عنوان اتلاف لحاظ شود.

اقدامات تولید و ساخت مبتنی بر زمان

چارچوب رویه ها و فعالیتهای تولید و ساخت مبتنی بر زمان که از سه رویکرد بنیادین مذکور نشئت می گیرند، تمرکز خود را بر تکنیک های فشرده کردن زمان قرار می دهند تا پاسخ گویی و قابلیت رقابت را ارتقا دهند. این چارچوب، متشکل از شش فعالیت می شود که عبارتند از: ساده سازی، استاندارد سازی، یکپارچه سازی، دسترسی کنترل و تسریع. هر یک از این شیوه ها به گونه ای ویژه منجر به کاهش زمان چرخه می شوند.

ساده سازی، به وسیله شناسایی و پیگیری گامهای غیر ضروری از فرایند که ارزش ایجاد نمی کنند یا به صورت ناکارا انجام می شوند، شروع می شود. پس از بررسی، طراحی مجدد و مستند سازی گامهای اساسی فراگرد، این هدف تأمین می شود.

استاندارد کردن، شیوه دیگری در کاهش زمان سیکل است. مطابق این استراتژی، کار فراگردها یا قطعات به صورت همسان و استاندارد انجام می شود و از انجام هر کار در فراگرد یا تولید هر قطعه در محصول به صورت متمایز جلوگیری می شود. در نتیجه از بعد زمان، صرفه جویی به مقیاس حاصل خواهد شد و امکان یادگیری سازمانی به وسیله تکرار کارها افزایش پیدا می کند.

دسترسی: نیز به وسیله ممانعت از تأخیرهایی که در فراگرد به هنگام رقابت برای عناصر فراگرد در تبادل فرایند حاصل می شود، زمان چرخه را کاهش می دهد. به عبارت دیگر تأخیرهایی را که ناشی از دسترسی به منابع محدود مانند نیروی انسانی و ماشین ایجاد می شود را از بین می برد. تجهیزاتی که بخوبی نگهداری نمی شوند منجر به ایجاد زمان خرابی و در نتیجه افزایش زمان انتظار و زمان چرخه خواهند شد. مشکل تجهیزات می تواند به وسیله اجرای برنامه های تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه رفع شود. مشکل محدودیت نیروی انسانی نیز از طریق آموزش چند رشته ای حل می شود. در این فعالیت بر ارتقای قابلیت اطمینان عناصر فراگرد های درگیر تمرکز می شود.

یکپارچه سازی: اغلب موارد افزایش در زمان چرخه، در نتیجه گامهای متوالی فرگرد رخ می دهد. در یکپارچه سازی سیستم تلاش می شود که بخشهای مختلف کنار هم جمع شوند تا امکان تسهیم اطلاعات و بینش و دانش فراهم شود. براین اساس، ارتباط دائم با مشتری و داشتن تأمین کنندگان مطمئن، اهمیت زیادی در یکپارچه سازی دارند.

کنترل: از طریق کنترل، ناسازگاری در گامهای متعدد فرایند حذف خواهد شد. زیرا ناسازگاری بالا و فرایند غیرقابل پیش بینی، منجر به مدت چرخه طولانی تر می شود. برای حذف یا کاهش ناسازگاری بالا، بخشهای اضافی در زمان چرخه و نیز موجودی اطمینان در نظر گرفته می شود. همچنین استقرار سیستم تولید کششی، موجودی کالای در جریان ساخت و زمان انتظار را کم کرده و در نتیجه ناسازگاری زمان سیکل کاهش پیدا می کند.

تسریع: یک عنصر مهم در زمان چرخه برای این استراتژی فراگرد، عبارت است از زمان راه اندازی. تسریع فعالیتهای راه اندازی، موجب کاهش زمان خرابی دستگاه می شود و دیگر آثار شدید زمانی نیز از بین می رود. در صورت کاهش زمان راه اندازی، اندازه بسته ها می تواند کاهش یابد که با کاهش یا حذف زمان اتلاف زای انتظار مدت متوسط چرخه را کاهش می دهد.

تحلیل عوامل فوق براساس داده های حاصل از ۱۶۰ واحد صنعتی (در سطوح مختلف سازمانی)، شیوه های تولید و ساخت مبتنی بر زمان رادر ۱۶ فاکتور تبیین می کند. واحدهای صنعتی شرکتهای مشارکت کننده (داده های مورد استفاده برای فاکتورها، حاصل یک همکاری بین المللی با فعالیتهای مشترک از دانشگاه های آمریکا ژاپن، آلمان، ایتالیا و انگلستان است). متعلق به صنایع

مختلف شامل صنعت الکترونیک، اتومبیل و ماشین آلات هستند.

### نتیجه گیری

برای موفقیت در بازار رقابتی امروز لازم است مدیران یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایدار اتخاذ کنند. ارزش مورد مطالبه مشتری که محل تمرکز سازمان برای کسب مزیت رقابتی است، از هزینه و کیفیت به «زمان» تغییر پیدا کرده است. این ارزش، با توجه صرف و اولویت دادن به تکنولوژی تأمین نخواهد شد.

براین اساس، ضرورت حرکت به سمت رقابت مبتنی بر زمان و تمرکز بر کاهش زمان چرخه روشن می‌شود. در این نوشتار، تولید و ساخت مبتنی بر زمان، در چارچوب رقابت مبتنی بر زمان در حوزه تولید و عملیات معرفی شد. بعد از تبیین استراتژی‌های بنیادین کاهش زمان چرخه (کنترل، تلفیق و یکپارچه‌سازی، دسترسی، ساده‌سازی، تسریع و استانداردسازی) و چارچوبی برای تولید و ساخت مبتنی بر زمان ضمن بهره‌گیری از ادبیات مطرح شده ارائه شد.

\*منبع: تدبیر

منابع:

- 1- Arabella Mocciaro Li Destri and Giovanni Battista Dagnino "Time and strategy :Towards a multitemporal view of the firm", Journal of managerial psychology, vol. ۱۹ No. ۸, ۲۰۰۴.
- 2- Barker ,Bob and Helms , Marylin M. "Production and Operations Restructuring : Using Time based Strategies ", Industrial Management + Data Systems , Wembly , Vol. ۹۲, Iss. ۹۶, ۱۹۹۲.
- 3- David J. Murphy and Martin T. Farris "Time-Based strategy and carrier selection ", Journal of Business Logistics , Vol . ۱۴ ,No ۲ , ۱۹۹۳.
- 4- Henrik Thun and Peter M. Milling and Sadao Sakakibara "PRODUCTION CYCLE TIME AS A SOURCE OF UNIQUE STRATEGIC COMPETITIVENESS ", First world conference on Production and operations Management , POM Sevilla , ۲۰۰۰.
- 5- Richard D. Wilding and J. Michael Newton "Enabling Time – Based Strategy Through Logistics – Using time to competitive advantage" , Logistics Information Management , Vol ۲ . Nimber ۱ . ۱۹۹۶.
- 6- Rui Jacome and Jao Lisboa and mahmoud yasin "Time –based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice : An empirical Investigation " , European Business Review , ۱۴۳, ۲۰۰۲.
- 7- Slack and Levis "Operations strategy" , McGraw Hill , ۲۰۰۲.
- 8- Walters , David "Operations strategy" , Palgrave MacMillan, ۲۰۰۲.

### مدیریت زمان در مدیریت بازار

میر سجاد موسوی نسل های مدیریت زمان اولین نسل را می توان نوشته ها و صورت های موجودی دانست . دومین نسل تقویم ها و دفترچه های قرار ملاقات است . نسل سوم نقطه نظر های مهمی از قبیل اولویت بندی ، توصیف ارزش ها و مقایسه ارزشمندی نسبی

فعالیت های مبتنی بر روابط آن ارزش ها را در بر می گیرد. نسل چهارم که کاملاً متفاوت است بر حفظ و حراست و خود جوشی زندگی تاکید دارد. این نسل می گوید که مشکل مدیریت زمان کیفیتی بیرونی نیست بلکه اداره اوضاع و شرایط خویش و توجه به خود است. به جای این که اشیا و زمان را مورد توجه قرار دهد به حفظ و گسترش روابط و تحقق نتایج می اندیشد. در واقع می کوشد تناسبی بین بازار و قابلیت تولید برقرار کند. ابعاد مدیریت زمان در بازار این موضوع نتیجه نسل چهارم است. دو معیار اصلی در تقسیم بندی زمان مد نظر است: فوریت و ضرورت. فوریت به کارهایی که مستلزم توجه فوری است ربط دارد و ضرورت به نتایج کارها مربوط می شود. چهار بهد برای مدیریت زمان در بازار وجود دارد: (۱) کارهای فوری و ضروری (۲) کارهای فوری و غیر ضروری (۳) کارهای غیر فوری و ضروری (۴) کارهای غیر فوری و غیر ضروری زمان و وظایف مدیریت بازارمدیریت بازار فرآیندی برای شناسایی و پیش بینی و ایجاد و تامین نیازها و خواست های مشتریان برای محصولات و خدمات است. وظایف مدیریت بازار: شناسایی نیازهای بازار، خرید ملزومات و تجهیزات، فروختن محصولات و خدمات، برنامه ریزی محصول و خدمت، قیمت گذاری، توزیع، تحقیقات بازار، تجزیه و تحلیل فرصت ها، مسئولیت اجتماعی

<http://sheshmim.com/Articles/ArticleViewer.aspx?articleId=۲۱۱>\*

Time to Market Improvement in Product Development Time to market excellence depends on concurrent execution of not only engineering but all development activities. It also requires clarity as to which type of time to market determines success depends in your business. Below are chapters that we have contributed to handbooks on the general topic of time to market. All chapters are available for download as PDF files. "Enhancing Flexibility in Dispersed Product Development Teams," Chapter ۱۲ (pp. ۲۴۶-۲۶۳) in Higher Creativity for Virtual Teams, Steven P. MacGregor and Teresa Torres-Coronas, Editors, Information Science Reference, ۲۰۰۷. This chapter explains how to maintain flexibility as your team spreads geographically. Download it (۲۸ pp., ۷۲۸ KB) "Accelerated Product Development: Techniques and Traps," Chapter ۱۲ (pp. ۱۷۳-۱۸۷) in The PDMA Handbook of New Product Development, Second Edition, Kenneth B. Kahn, Editor, John Wiley & Sons, ۲۰۰۴. An update of our book, Developing Products in Half the Time, emphasizing where the major opportunities and pitfalls lie in a time-to-market program. Download it (۱۵ pp., ۱۵۰ KB). "Techniques for Managing Project Risk," Chapter ۱۳ (pp. ۲۰۲-۲۱۸) in Field Guide to Project Management, Second Edition, David I. Cleland, Editor, John Wiley & Sons, ۲۰۰۴. A summary of the five-step technique in our book, Proactive Risk Management. Download it (۱۷ pp., ۴۰۹ KB). "Concurrent Product-Development Teams," Chapter ۳۵ (pp. ۵۹۴-۶۰۸) in Field Guide to Project Management, Second Edition, David I. Cleland, Editor, John Wiley & Sons, ۲۰۰۴. An update of the chapter below emphasizing high-performance time-to-market teams. Download it (۱۵ pp., ۵۱۲ KB). "Concurrent Engineering Teams," Chapter ۳۲ (pp. ۴۳۹-۴۵۰) in Field Guide to Project Management, David I. Cleland, Editor, John Wiley & Sons,

۱۹۹۸. Describes how to set up a simultaneous development team and the vital elements to manage. Download Concurrent Engineering Teams (۱۲ pp., ۶۱KB) or learn more about project management. "Cross-Functional Design Teams," pp. ۴۹-۵۳ in ASM Handbook, Volume ۲۰, Materials Selection and Design, George E. Dieter, Volume Chair, ASM International, ۱۹۹۷. As ASM is a society of materials professionals, this chapter puts special emphasis in integrating specialists, such as materials scientists, into the team effectively. Download Cross-Functional Design Teams (۵ pp., ۱۰۹KB). See related material on our cycle-time page.

### آفتی به نام "جلسه" در مزرعه مدیریت زمان

هدف از نگارش این مقاله مروری دوباره بر مبحث مدیریت زمان و آموزه‌هایی است که می‌توانند ما را در مدیریت بهتر زمان یاری نمایند. از این که زمانی را صرف نگارش این مجموعه کردم، خوشحالم زیرا وقت اندکی از فرصت خود را صرف کاری کرده‌ام که ممکن است سبب صرفه جویی در وقت برخی از افراد شود که برای عمر خویش ارزش زیادی قائلند.

افراد بسیار ارزنده و گرانقدری را در میان دوستان و همکاران خود می‌شناسم که متأسفانه در اغلب موارد ناخواسته به گذشت زمان ارزشمندی که در اختیار آنان است و می‌توانند آن را صرف کارهای مفید کنند، توجهی ندارند. اگر چه اغلب این افراد اشخاصی دانشمند، ادیب و اهل علم و فرهنگ هستند، اما متأسفانه به دیگران اجازه می‌دهند به آسانی فرصت آنان را هدر دهند. آنها گاهی اوقات همکاران، دوستان یا میهمانانی را به حضور خود می‌پذیرند که هیچ کاری جز به هم بافتن سخنان بی سر و ته کار دیگری بلد نیستند و با شرح رویدادها و وقایع بی ارزش و بی اهمیت، تنها وقت خود و دیگران را تلف می‌کنند. این دوستان به علت برخی از ملاحظات شخصی که مهمترین آنها اجتناب از رنجیده خاطر ساختن دیگران است، از پایان دادن به گفتگوی خود با این گونه افراد اجتناب می‌کنند. طبیعی است که تداوم چنین روندی در دراز مدت می‌تواند سرمایه زمانی بسیار زیادی را از آنان تلف نماید. آفتی که این روزها به شکل یک سرطان حاد و پیشرفته و با عنوان "جلسه" در شرکتها، سازمانها و ادارات خودنمایی میکند، مصداق بارز اتلاف وقت در سطوح سازمانی است. به جرأت می‌توان گفت تاکنون هیچکاری با این جلسات یا به عبارت صحیحتر نشستها انجام نشده است و تنها چای، میوه، شیرینی و البته وقت گرانبهای کارشناسان سازمانها به هدر رفته است. هیچ عقل سلیمی مخالف ایجاد هماهنگی برای انجام بهتر امور در یک سازمان نیست، اما تشکیل جلسههای پی در پی به هر بهانه و عذری تنها یک آفت یا یک بیماری است. متأسفانه کم نیستند اشخاصی که از این نشستها استقبال میکنند چون تنها کاری که می‌توانند در سازمانهای خود انجام دهند، نشستن در این گرده‌های بی ثمر (و شاید هم پر ثمر از نظر میوه و شیرینی است). این گونه افراد که خود از مهمترین عوامل اتلاف زمان کارشناسان و خبرگان در عرصههای دانشی هستند، در واقع با شرکت در این جلسات و به دست گرفتن نمادین قلم و کاغذ و گاهی نیز مطرح ساختن پرسشهای بی ربط و بی مورد، میخواهند این گونه وانمود کنند که در حال کار انجام کار بسیار حساس و مهمی هستند و اگر آنان در این جلسه حاضر نبودند، آینده سازمان به خطر می افتاد! افسوس که در کشور ما سامانهای وجود ندارد که به وسیله آن بتوان مدت زمانی را که تا کنون بر اثر برگزاری جلسات بیهوده از وقت کارمندان و مراجعان ادارات تلف شده است، سنجید. اگر چنین چیزی وجود داشت، پی به عمق فاجعه می‌بردیم. غیر ممکن است که فردی کاری در ادارهای یا سازمانی داشته باشد و تا کنون با چهره کربه طاعون "جلسه" رو به رو نشده باشد. بیایید این بیماری را که به کشور و منابع ملی ما هر روز میلیونها ریال آسیب وارد میکند، درمان کنیم. بیایید جمله کلیشهای و مصیبت بار "لطفاً بدون هماهنگی وارد

نشوید!" را از روی درهای اتاقهای مدیران شایسته و فهیم پاک کنیم. یکی از مهمترین دغدغها و نگرانیهای انسانهای معاصر مدیریت وقت و فرصتی است که در اختیار آنها قرار دارد. از آنجایی که عادت کرده ایم به تمامی چیزهایی که پیرامون ما قرار دارند به عنوان پدیدههایی طبیعی نگاه کنیم و کارکرد آنها را در تعامل با وضعیت معیشتی یا کاری خودمان در نظر بگیریم، ناخواسته در عنصر زمان غوطه ور شده‌ایم؛ بدون آن که به عنوان یک ناظر به آن نگاه کنیم و متوجه گذشتن شبانه روزی آن باشیم. از این رو، ساعتها در طول شبانه روز را صرف میکنیم بدون آنکه توجهی به گذشت این زمان داشته باشیم و باز ناخواسته یکی از گران قیمت ترین سرمایههای خود یعنی عمر گرانها را به بهایی ناچیز از دست می دهیم. معمولاً بحث مدیریت زمان با مباحثی مانند: خود - ارزیابی، تسلط بر مکاتبات اداری، برنامه ریزی، مدیریت جلسات، مدیریت پروژه ها، مهار کردن تماس های تلفنی، و نکات دیگری آغاز میشود. اما به نظر من مقدم بر همه اینها انگیزه و خواست شخصی برای کنترل زمان است. منظور از خود ارزیابی در وهله نخست تحلیل نحوه کنونی صرف زمان است. اگر قدری به کارهای روزمره خود توجه کنیم، در می یابیم بسیاری از کارهایی که به انجام دادن آنها عادت کرده ایم چندان ضرورتی ندارند و اگر نگوئیم که باید از انجمن آنها خودداری کرد، حداقل میتوانیم بگوئیم بهتر است انجام آنها را به وقت دیگری موکول کنیم. شناخت عوامل اتلاف زمان برای ما مهم است. با نگاهی مجدد به ضرورتهای کاری متوجه می شویم بعضی از کارها نه تنها شایستگی اطلاق واژه "کار" را ندارد، بلکه عوامل و عناصر ضد کار محسوب میشوند و در حقیقت تلف کننده فرصتهای ما هستند. بنابراین باید با تغییر عادات و روشهای پیشین این عوامل را به تدریج از میان برد. مهمترین کار در این مقطع تحلیل نحوه کنونی صرف زمان است. برای آن که تحلیل درست و واقع بینانه از چگونگی صرف زمان خود داشته باشیم، باید پرسشنامه‌های را تنظیم کنیم. این پرسشنامه که گاهی به صورت یک چک لیست نیز میتواند طراحی شود، نگاهی تعیین کننده در اختیار ما خواهد گذاشت. تکمیل پرسشنامه ی خود - ارزیابی می تواند به همراه ایجاد جدول زمان بندی کارها همراه باشد تا بدین طریق حتا در ارزیابی خودمان نیز تا حدی صرفه جویی زمانی کرده باشیم. پس از تکمیل پرسش نامه و جدول زمان بندی کارها خواهیم دانست که: اولاً چه درصدی از کارهای ما از پیش برنامه ریزی شده است؟ ثانیاً آیا روز کاری ما ساختاردرستی دارد یا خیر؟ و در نهایت آیا کارهای برنامه ریزی شده بیش از حد انتظار به طول میانجامند؟ ممکن است در حین پاسخگویی به این پرسشها پرسشهای دیگری نیز در ذهن ما مطرح شود که از جمله آنها میتوان به این موارد اشاره نمود: n چرا زمانی طولانی صرف کارهای بی حاصل شد؟ n چند مورد وقفه در کارهای ما ایجاد شده است؟ n آیا بهره وری واقعی داشتیم؟ n چه زمانی از روز بیشترین بهره وری را داشتیم؟ n چگونه می توانیم کنترل بیشتری بر وقت خود داشته باشیم؟ n برای چند درصد از وقت خود می توانستیم برنامه ریزی درستی به عمل آوریم؟ n میزان کارآیی ما را بر اساس امتیازهای ۱ تا ۱۰ چگونه برآورد می شود؟ اگر تنها یکی از این پرسشها را برای ترتیب دهندگان جلسات مکرر در ادارات مطرح کنیم، کافی است که به اشتباه جبران ناپذیر خود پی ببرند. در مرحله بعد باید عوامل اتلاف زمان را بشناسیم. در یک دسته بندی عمومی میتوان این عوامل را بدین ترتیب طبقه بندی کرد: n کم کردن چیزهای مورد نیاز n جلسات n تماس های تلفنی n وقفه ها n تعلل ها n کاغذ بازی های بی حاصل n مشکلات کاری n واگذاری کار به صورت معکوس n خود بزرگ بینی n آشفتگی و عدم تمرکز حال که با برخی از عوامل اتلاف وقت آشنا شدیم، باید تلاش کنیم برخی از عاداتها را تغییر دهیم. برای ایجاد تغییر باید فرآیند چهار مرحله ای زیر را در مورد هر یک از عوامل اتلاف زمان به کار ببریم تا بتوانیم به تدریج آنها را از میان برداریم: n یاد داشت کردن عامل اتلاف زمان n تهیه فهرست مشکلات حاصل از عادات های اتلاف وقت n تجسم ذهنی عادت صرفه جویی در زمان n پرورش عادت صرفه جویی در زمان برای کسانی که در شرکتها یا سازمانها به کار اشتغال دارند، این کار قدری گسترده تر است و ابعاد دیگری را نیز در بر میگیرد، از جمله: تسلط بر مکاتبات اداری، مبارزه برای کاهش مکاتبات، رسیدگی مؤثر به نامه های کاری،

بایگانی مؤثر و صحیح مکاتبات. اگر بخواهیم به شیوه‌های اصولی مکاتبات را کاهش دهیم، باید این اصول را حتماً به یاد داشته باشیم: n حذف برخی اسامی از فهرست نامه های صادره به خارج از شرکت n حذف برخی اسامی از فهرست توزیع نامه ها در داخل شرکت n درخواست از همکاران که فقط موارد خاص را گزارش کنند n درخواست از همکاران مبنی بر مختصر و فشرده کردن گزارش کار n تغییر مسیر نامه ها در صورت لزوم n صحبت کردن را جانشین نوشتن کردن n کاستن از حجم کاغذهای ارسالی n بازگرداندن کاغذ های کاری غیر ضروری به فرستنده آن ها باشد که با به کارگیری این توصیه ها یا حداقل پیاده سازی برخی از آنها بتوانیم آفت "جلسه" را از مزرعه مدیریت زمان ریشه کن کنیم. با پدید آمدن انضباط فردی در هر انسان عاقل و تنظیم دقیق اوقات و امور کاری دیگر نیازی به برگزاری جلسات مکرر نخواهد بود. امیدوارم در آینده بتوانم باز هم در مورد بیماری یا طاعون "جلسه" بیشتر بنویسم. \* <http://ictarticle.blogfa.com/post-۱۲۸.aspx>

## آیا تا بحال به مدیریت زمان فکر کرده اید

؟هاجر یوسفی

آیا تا بحال به مدیریت زمان فکر کرده اید؟ و اینکه ما در زندگی چقدر فرصتها را از دست می دهیم؟ آری؛ فرصتها بسان ابر در گذرند...! خداوند نعمتهای بیشماری به ما داده که ما آنها را می بینیم و سعی ما بر آن است که از آنها درست استفاده کرده و اصراف نکنیم. اما انگار زمان تنها نعمتی است که ما نه آن را می بینیم و نه به درستی از آن استفاده می کنیم بلکه فقط گذر آن را حس می کنیم، و این نیز نوعی اصراف است. یعنی زمانی که ما آن را در دست داریم به فکر استفاده ی صحیح از آن نیستیم، تا اینکه تاریخ مصرفش تمام می شود و آن موقع است که با خود می گوئیم: ای کاش... انسان که اشرف مخلوقات بر روی زمین است چرا باید از ارزشمندترین سرمایه ی وجودی خود که زمان است، بهره وری مناسبی نداشته باشد؟ ارزش وقت و زمان به قدری است که پروردگار عالم هستی بارها با کلماتی نظیر: والعصر، والفجر، واللیل و... به آن قسم یاد کرده و بهترین مخلوقاتش را به بهره وری از زمان و وقت تشویق نموده است. آری، زمان از پیدایش خلقت وجود داشت. اما شاید مقتضیات زمان اجازه ی فکر کردن در مدیریت این سرمایه ی گرانبها را به کسی نمی داد. و امروز با پیشرفت روز افزون علم ما به فکر برنامه ریزی کارها و فعالیتهای روزانه افتاده و گاهی مجبوریم آنها را به دیگری محول کرده یا در زمان دیگری انجام دهیم. و این مسئله ی حیاتی ما را به این فکر وامی دارد که "چطور می توان زمان را در اختیار خود قرار داد"؟ بزرگترین مدیر اسلام، امیرمومنان علی علیه السلام در این باره می فرماید: از دست دادن فرصت (اقدام نمودن به کار در وقت مناسب باعث) غم و اندوه است. (نهج البلاغه، حکمت ۱۱۴) و درجایی دیگر فرصتها را به ابر گذرنده تشبیه کرده و ما را به استفاده از فرصتهای نیکو تشویق می کنند. (نهج البلاغه، حکمت ۲۰) به این بیندیشیم که ما چقدر در این سالهای زندگی افسوس گذشته را خورده ایم! و بیایید از این لحظه به جای افسوس خودن به گذشته به امروز بیندیشیم و «امروزهای دیگر را فدای دیروزها نکنیم» و با این کار کوچک گامی عظیم در اصلاح الگوی مصرف برداریم. امام حسن علیه السلام در حدیثی می فرماید: فرصت زودگذر و دیر بازگشت است (بحارالانوار ج ۷۸ ص ۱۱۳) احتمالاً شما هم بارها آرزو کرده اید که ای کاش می توانستید زمان را به عقب برده و کاری را که می خواستید به بهترین نحو انجام دهید، اما این امکان وجود ندارد و باید منتظر فرصتهای بعدی بود. متأسفانه با خوشبختانه فرصتها تکرار ناپذیرند پس ما باید از فرصت باقیمانده درست استفاده کنیم و با برنامه ریزی مناسب، کارهای مهم و ارزشمند را فدای کارهای بیهوده نکنیم. فرصت نه به تدبیر بدستت آید دشوار و نفسگیر بدستت آید فرصت به مثل شبیه تیر است و کمان زودت برود، دیر بدستت آید



## برنامه ریزی و مدیریت زمان امام خمینی

برنامه ریزی و مدیریت زمان در سیره امام خمینی‌یگانه حوزه

اوقات با برکت: امام خمینی شخصیت بی بدیلی است که وجود با برکتش برای تمام کسانی که به فضیلت اشتیاق دارند و نسبت به صلابت، فداکاری و استواری در راه ارزشها، ارادت می ورزند موجب افتخار و شکوهمندی می باشد. آن وجود بزرگوار درد دین داشت و سعادت دنیوی و اخروی مردم را در حیات دینی می دانست و این دردمندی توأم با قداست امام با پرهیزگاری، بصیرت معنوی، اندیشه عرفانی و اعتقاد علمی عجین گشته و نهال پر بار و جاویدانی را به ارمغان آورد که غروب و افولی در آن راه نمی یابد. آن روح قدسی بر این باور بود که آیین حیات بخش اسلام می تواند چون خورشیدی فروزان تمامی جوانب زندگی فردی و اجتماعی انسان ها را در برگیرد و تحوّل اساسی در روح، اندیشه و اخلاق آنان بوجود آورد، سرسبزی و طراوت را در بوستان جامعه به نمایش و تماشا گذاشته و تمامی علف های هرز و آفات مهلک را از گلستان انسانی برکند. او به خوبی در عرصه اندیشه و عمل ثابت نمود که معارف آسمانی اسلامی توان آن را دارند که جوامع بشری را از ظلمت جهل و ستم و تیره گی های دیگر رهانیده و آنان را به ساحل رستگاری برسانند و از هرگونه انحراف و کزروی برحذر باشند البته تحقق چنین امری مستلزم آن است که مسلمین خود را باور کنند و احساس نمایند بیگانگان هجوم آورده اند و ضرورت دارد در مناسبات اجتماعی، رفتار فردی و نوع نگرش های خود نوعی تصفیه و پالایش انجام دهند و باورهای خویش را از عفونت های فرهنگی و خرافات آسیب زا، پیراسته سازند. یکی از جنبه هایی که امام در سیره عملی خود مورد توجه قرار داد نظم و ترتیب در زندگی، بهره گرفتن از فرصت ها و برنامه ریزی دقیق در تمامی شئون می باشد. حضرت علی (ع) در وصیت خود به بستگان و تمام کسانی که توصیه آن امام بدانها می رسد، فرموده اند: «اوصیکما و جمیع ولدی و اهلی و من بلغه کتابی بتقوی اللّٰه و نظم امرکم؛ (۱) من شما را و تمام فرزندان و خاندانم و کسانی را که این وصیت نامه به آنان خواهد رسید به پرهیزگاری و نظم امور خودتان وصیت می کنم.» امام خمینی که در نسب و سیره، وارث راستین انبیاء و اولیاء بود این دو توصیه امیرالمؤمنین (ع) را به تمام معنا در زندگی فردی، اجتماعی، سیاسی، علمی و آموزشی خود به نحو احسن پیاده کرد و برای تمامی ساعات شبانه روز خویش برنامه ای خاص داشت. مطالعه، عبادت، دعا و نیایش، ملاقات ها، رسیدگی به امور مسلمانان جهان، استراحت، اوقات فراغت، امور شخصی و خانوادگی، ارتباط با شخصیتها، حالات عاطفی و برخوردهای خانوادگی همه برنامه ریزی شده و زمانی روشن و معین داشتند و همین استفاده صحیح و اصولی و حساب شده از اوقات موجب گردیده بود که امام از تمامی لحظه های عمر پربرکت خویش به نحو شایسته ای بهره گیرند. حضرت علی (ع) فرموده اند: «للمتقی ثلاث علامات: اخلاص العمل و قصر الامل و اغتنام المهل؛ (۲) پرهیزگار سه نشان دارد: اخلاص در عمل، کوتاهی در آرزو و بهره گرفتن از فرصت های پیش آمده.» و نیز آن امام متقین متذکر گردیده اند: «الفرصة تمرّ من السّحاب فانتهزوا فرص الخیر؛ (۳) فرصت همچون ابر می گذرد پس فرصت های خوب را غنیمت شمارید.» از آنجا که امام این دستورالعمل های ارزشمند را نصب العین خویش قرار داد در کار و تلاش هرگز خستگی را ملاقات نمی کردند و همواره می کوشیدند تا انبوهی از فعالیت ها با نظم و تدبیر و در فرصت های مقتضی انجام پذیرد، از این جهت هیچ مسئله ای را مشکل نمی دیدند و تمامی دشواری ها به نظرشان آسان می آمد. کسی نشنیده است که ایشان بگویند چنان برنامه ای دچار صعوبت بوده و نمی توان آن را انجام داد البته در برابر مشکلات ضمن اندیشه و تفکر برای گره گشایی آنها، با بصیرت کامل به خداوند توکل داشتند و مدام می گفتند: چیزی نیست ان شاء الله بر طرف می گردد. (۴) گام های منظم امام مقید بودند سرساعت مقرر از بستر خواب یا استراحت بلند شوند و به امور مربوطه رسیدگی کنند. دقت داشتند در وقت معین غذا بخورند یا بخوابند. اگر کاری داشتند یا با فردی قراری می گذاشتند به هیچ عنوان زمان وعده را به عقب یا جلو نمی افکندند. آن قدر دقیق و منظم بودند که اگر واقعاً بنا بود برای صرف غذا بیایند با پنج دقیقه تأخیر، اهل خانه نگران می شدند و با خود نجوا می نمودند آیا دلیل تأخیر آقا چه بوده است؟ همه بی اختیار چشم ها را

متوجه اتاق محل اقامت امام می نمودند تا دلیل این دیر کردن را کشف کنند آن وقت مشاهده می نمودند به عنوان نمونه کسی خدمتشان رسیده و سؤالی از ایشان کرده اند که امام برای پاسخگویی لحظاتی با تأخیر رسیده اند. (۵) از آن ساعت که امام از بستر خواب بر می خاستند هیچ وقت بدون آینده نگری و بی برنامه زندگی نکردند. اطرافیان نیز بر اساس دقت و نظم امام، برنامه های خود را منظم می نمودند و می دانستند چه موقعی نزد آقا بروند، خود را مهیا می نمودند که درست زمان استراحت آقا ایشان را زیارت کنند. به هیچ عنوان اجازه نداشتند هنگام عبادت، مطالعه و امور دیگر به محضر امام بروند. امام در آن موقع مقید بودند حدود بیست دقیقه قدم بزنند و این ورزش را هنگام صبح و عصر انجام می دادند. در این هنگام افراد می توانستند نزد امام بروند سؤالی بکنند، جوابی بشنوند و احوال ایشان را جویا شوند. (۶) پیاده روی و قدم زدن امام مشهور است و از ایام نوجوانی آن را ترک نکرده اند، در دوران جوانی اغلب روزها همراه دوستان قدم زنان به سوی باغ های اطراف قم می رفتند و ضمن تفریح سالم و نشاط بخش و مشاهده طراوت و سرسبزی طبیعت و شکوفایی گیاهان، با یکدیگر مباحثه می کردند. بیشتر ایام تا بعد از ظهر بیرون بودند و از هوای باز و سالم استفاده می نمودند. در ایام جوانی بین طلبه ها و دیگر اقشار رواج یافته بود که حاج آقا روح الله هر روز صبح زود بعد از اقامه نماز و تعقیبات تا طلوع آفتاب جنب خانه خود یا در زمین های پشت باغ مشغول قدم زدن هستند. خانه امام در محله یخچال قاضی قم واقع بود که در مجاورت آن باغ انار و انجیر قرار داشت. ایشان پس از کسب اجازه از صاحب باغ در فصول تابستان و زمستان صبح ها در این باغ و زمین هموار بعد از آن تا طلوع خورشید قدم می زد. (۷) در قیام ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ هـ ش که امام را مأموران رژیم پهلوی دستگیر نمودند و به تهران بردند ایشان را مدت نوزده روز در محلی نگه داشتند سپس به مدت بیست و چهار ساعت به یک سلول انفرادی انتقال دادند که خود امام در این باره فرموده اند: طول آن اتاق چهار قدم و نیم بود و من طبق روال همه روزه ام سه تا نیم ساعت در آنجا قدم زده ام و بدین گونه ایشان در چنین فضای محبوس، کوچک و تاریکی با برنامه ریزی دقیق ورزش خود را چون همیشه انجام دادند و چنین محدودیت و حصری مانع آن نگردید. (۸) امام در هنگام انجام همین فعالیت به ظاهر جزئی و کم اهمیت چندین کار دیگر را انجام می دادند: به سلامتی خود فکر می کردند، تجدید قوا می نمودند، برخی روزنامه ها و جراید را از نظر می گذرانیدند، ذکر می گفتند و برای برخی امور اندیشه نموده و برنامه ریزی می کردند. یکی از اشخاصی که در نجف اشرف با امام در ارتباط بود از نظر وضع مزاجی دچار مشکلاتی شد و به کوشش عده ای از دوستان برای معالجه به انگلستان رفت. دکتر معالج پس از بررسی های لازم گفت وی بیماری خاصی ندارد اما به دلیل مطالعه زیاد دچار فشار روانی و مغزی زیادی شده و این عارضه بر اندام های دیگر چون قلب، ریه، کبد، استخوان و... اثر منفی گذاشته است. ذهن و فکر هم استراحت می خواهد و چون این امکان برایش فراهم نگردد کار دیگر اعضا را دچار اختلال می کند. بهترشکار لحظه های زندگیا امام علی (ع) فرموده اند: «قوام العیش حسن التقدير و ملا- که حسن التیدیر؛ (۱۱) پایداری زندگی به برنامه ریزی درست و وسیله رسیدن به آن تدبیر خوب است.» اگر جنبه های گوناگون زندگی امام را بررسی کنیم مشاهده می شود عاملی که در تمامی امورات ایشان تأثیر بارزی دارد برنامه داشتن و منظم بودن کارهایشان است برنامه ای که امام موفق گردید بر اثر آن در کمترین زمان ها بیشترین فعالیت ها را انجام دهد و لحظات عمر خود را با برکت، مفید و پربار نماید. نظم خاص امام از ثبات قدم و استواری ایشان حکایت دارد. یک بار از همسر امام برنامه روزانه ایشان را پرسیدند، ایشان در پاسخ گفته بود: اگر برنامه یک روزشان را بگویم می توانید در سیصد و شصت ضرب کنید. چون امام مطابق برنامه کارهای خود را انجام می دادند، به اطرافیان نیز در این مورد توصیه می نمودند. (۱۲) حتی خواندن نامه ها، مطالعه روزنامه ها و تجدید وضوی امام با نظم خاصی توأم بود. خانم دباغ خاطر نشان ساخته است روزی روبروی بیت امام در نوفل لوشاتوی پاریس مشغول پیاده کردن نواری بودیم ناگهان یادم آمد که به خدمت آقا بروم چون وقت تجدید وضویشان بود، رفتم و نظافت کردم و اتفاقاً در لحظه مقرر امام آمدند. آقا همیشه ساعت نه شب شام می خوردند. یک بار فیلمی از سخنرانی شهید مفتاح در مسجد قباي تهران و راهپیمایی مردم آورده بودند، خواستم به همراه

دیگران این فیلم را ببینیم به همین دلیل زودتر از موعد مقرر خدمت امام رسیدیم و بر خلاف معمول که منتظر می ماندیم تا ایشان بگویند شام و من آن را ببرم، عرض کردم حاج آقا شام را بیاورم؟ نگاهی به ساعت کردند و فرمودند: تا زمان صرف شام ۲۰ دقیقه باقی مانده است، امام هر شب رأس ساعت ۱۱ به خواب می رفتند و ساعت سه بامداد از خواب بیدار می شدند حتی یک بار هم به یاد ندارم که پنج دقیقه از ساعت مزبور بگذرد یا لحظاتی به آن مانده باشد که ایشان از بستر خواب برخیزند، زیرا تکلیفی از لحاظ حفاظت به من واگذار شده بود که پشت در اتاقی که امام در آن می خوابیدند، باید بخوابم، اتاقشان رو به حیاط بود و خیالم راحت نبود. (۱۳) برادری نقل نموده است شبی که بنی صدر متواری شده بود اغلب مسئولان به این موضوع فکر می کردند که چه باید بکنند امّا امام در ساعت مشخص رختخواب خویش را پهن نمودند و آماده خوابیدن شدند، اطرافیان گفتند: چنین شده است، فرمودند: آنچه باید بشود، خواهد شد. شما تکلیف خود را انجام دهید بقیه اش دست خداست حالا از این که من بخوابم یا نخوابم که کاری نمی توانم انجام دهم، جز این که کارهایی که باید پس از استراحت انجام دهم دچار نقص و کاستی می شود. دیدگاه امام در مورد تنظیم وقت این بود که وقتی آدمی به برنامه های خود نظم ببخشد مسلماً وجودش نظم می یابد. این موضوع در زندگی امام کاملاً محسوس بود، آن قدر که وقتی امام در پاریس اقامت داشت پلیس ها می گفتند ما حتی ساعت های خود را با رفت و آمد امام تنظیم می کنیم. ساعات شبانه روز امام چنان تقسیم بندی شده بود که اطرافیان قادر بودند بدون این که امام را ببینند، بگویند مشغول چه کاری است. امام ساعت هفت صبح صبحانه می خوردند و تا ساعت نه صبح به کارهای مربوط به مسایل ایران رسیدگی می کردند. از ساعت نه تا ده صبح کارهای شخصی را انجام می دادند. از ده الی دوازده ظهر به مصاحبه ها و ملاقات های خصوصی می پرداختند. از دوازده ظهر تا دو بعد از ظهر به برنامه نماز و نهارشان اختصاص داشت و بعد از آن یک ساعت استراحت می نمودند از ساعت سه الی پنج بعد از ظهر به کارهای مرتبط با انقلاب اسلامی در حد وظایف خودشان از قبیل بررسی اخبار و روزنامه های رسیده مبادرت می نمودند. رسیدگی مجدد به مسایل نهضت اسلامی بعد از نماز مغرب و عشاء تا ساعت نه شب که موقع صرف شام بود، ادامه می یافت. بعد از شام تا ساعت یازده به رادیوهای گوناگون و اخباری که قبلاً ضبط شده بود گوش می دادند تا آن که زمان استراحت و خوابشان فرا می رسید. (۱۴) این نظم دقیق و برنامه ریزی اصولی انسان را بهنظم امام، این حقیقت را ثابت می کند که با اجرای چنین برنامه ای می توان هرگونه تلاش بیهوده، سخن بی جا و فکر بی مورد و اموری را که بعداً موجب ندامت می شود از زندگی حذف نمود. با این شیوه لحظه ای از وقت امام تلف نمی گردید و اگر هم به ظاهر بیکار بودند حتماً مشغول تفکر در مسئله ای بودند، دکتر بروجردی می گوید یک روز جمعه که هوا مساعد بود، ایشان مشغول قدم زدن در حیاط بودند، من و همسرم (دختر امام) روی تختی نشسته بودیم وقتی راهپیمایی امام خاتمه یافت بر آن تخت و در کنار ما قرار گرفتند. معمول بود که بعد از قدم زدن دو استکان چای جلوی امام می گذاشتند، همسرم پرسید که آقا چای بیاورم خدمتان؟ به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند چند ثانیه دیگر باقی مانده است. این قدر زمان را به تصرف در آوردن و از لحظات استفاده کردن واقعاً موجب شگفتی است. (۱۶) مقام معظم رهبری نقل نموده اند در جلسه ای خدمت امام بودیم، بحث به درازا کشید، در این اثنا ایشان به ساعت خود نگاه کردند و فرمودند زمان قدم زدنم دیر شد! (۱۷) حضرت امام در ۲۴ ساعت تنها چهار ساعت می خوابیدند، ساعت یازده شب چراغ اتاقشان خاموش می شد و در ساعت سه بعد از نیمه شب اطرافیان متوجه می شدند که صدای کاغذ از محل اقامت امام می آید. زیرا آخر شب و در ساعتی که تنظیم کرده بودند روزنامه هایی را که برایشان ترجمه نموده بودند و به دلیل کثرت کار در روز موفق به مطالعه آنها نمی شدند، مورد بررسی قرار می دادند. (۱۸) نظم کارها به عهده امام بود. احدی از یاران، شاگردان، علمای حوزه و یا شهرستان ها در نحوه تفکرات سیاسی ایشان شرکت نداشتند. صدور بیانیه ها، پیام های سیاسی، اطلاعیه های گوناگون از نبوغ فکری، رشحات و رشادت قلم و انسجام اندیشه امام در طول تاریخ حیات فکری و فرهنگی ایشان حکایت دارد. در نخستین روز بعد از ارتحال آیه الله بروجردی تصمیم گرفتند به اولین اطلاعیه مندرج در روزنامه اطلاعات

در خصوص دخالت زنان در انجمن‌های ایالتی و ولایتی پاسخ دهند، اواخر سال ۱۳۴۱ هـ ش قلم به دست گرفتند و اطلاعیه صادر کردند، آن روز با قلم نی و مرکب اطلاعیه‌ها و بیانیه‌ها را برای نخستین بار منظم و با دقت و بدون قلم خوردگی نوشتند و توسط شاگردان به اطراف و اکناف ارسال می‌کردند. نظرات افراد در چگونگی انتشار آنان هیچ‌گونه تأثیری نداشت و با شور و مشورت اشخاص تنظیم نمی‌گردید و این ویژگی از نظم فکری و عملی امام حکایت دارد. به راستی باید امام را در این روزگار قهرمان نظم و دقت و برنامه‌ریزی نامید. در بین وسایل شخصی امام کمتر چیزی بود که بیش از ساعت مورد علاقه ایشان باشد. یک ساعت کوچک جیبی داشتند که برنامه‌هایشان را که از پیش تنظیم کرده بودند با آن تطبیق می‌نمودند و جز در مورد ملاقات‌های اضطراری و پیش‌بینی نشده مسؤولان رده بالای کشوری، تغییری در آن نمی‌دادند. (۱۹) اغتنام از فرصت هائمه هدی به پیروان خود توصیه نموده اند اوقات خود را تقسیم کنند، بخشی را به دعا و مناجات با خدای خویش اختصاص دهند، قسمتی را برای تأمین معاش و امور شخصی در نظر گیرند و اوقاتی را برای استراحت منظور کنند، امام بصورت ملموس چنین برنامه منظمی را در زندگی داشتند و حتی عبادت، اوراد و اذکارشان با برنامه‌ریزی بود کاملاً روشن بود که چه وقت باید قرآن تلاوت نمایند، چه موقع دعا بخوانند. آن چنان تقید به امور عبادی در سریره ایشان مشاهده می‌گردید که برای برخی این تصور پیش می‌آمد شخصی که می‌خواهد نظامی طاغوتی را که از سوی ابرقدرت‌ها بصورت همه‌جانبه حمایت می‌شد، از بین ببرد و تشکیلات اسلامی را به عنوان نظامی سعادت آفرین برای کل جامعه معرفی کند، با این همه موانع، دشواری‌های سیاسی و مضایق متعدد چگونه می‌تواند بخش مهمی از وقت خویش را به عبادت، نماز، قرآن و دعا بپردازد. امام از لحظه‌ها و فرصت‌هایی که پیش می‌آمد بهترین استفاده را می‌کرد و نمی‌گذاشت این نعمت ناشناخته و غیر قابل برگشت، تباه گردد. در احوال حضرت امام سجاد(ع) آمده است وقتی آرایشگری موی شارب آن حضرت را کوتاه می‌نمود متوجه شد که لب‌های مبارک ایشان که به ذکر الهی مشغول بود، مرتب تکان می‌خورد به نحوی که اصلاح سر و صورت را با اشکال مواجه می‌سازد. چون آرایشگر از امام خواش نمود اندکی ذکر نگویید تا وی بتواند کارش را انجام دهد، حضرت خطاب به وی فرمودند: اگر در این لحظاتی که تو می‌گویی از ذکر خدا غافل بمانم و مرگ مرا درک کند چه ضمانتی می‌توانی بکنی؟ آری فرصت به سرعت می‌گذرد و دیگر برای آنها برگشتی و تکراری نمی‌باشد و خوشبخت کسی است که از آنها نهایت استفاده را بنماید، به همین دلیل رسول اکرم(ص) فرموده اند: از سوی خداوند تبارک و تعالی برای شما در طول زندگیتان نسیم‌هایی می‌وزد آنها را دریابید. امام خمینی به این توصیه‌ها کاملاً عمل می‌کردند و برای غنیمت شمردن فرصت در اغلب اوقات، در زمانی مشخص به اموری متعدد اشتغال داشتند و اگر چند دقیقه‌ای فرصت می‌یافتند، اجازه نمی‌دادند بیهوده هدر رود. حتی موقعی که خبرنگاران می‌آمدند تا مصاحبه کنند در همان لحظاتی که مشغول آماده کردن وسایل بودند امام از همان اوقات اندک استفاده می‌کردند. (۲۰) به تجربه مشخص گردیده است که آدمی قادر نمی‌باشد هر وقت دلش خواست، به آرزوهای خود و افکار خویش جامه عمل بپوشاند و لذا معصوم(س) فرموده است: «انّ الامور مرهونه باوقاتها؛ هر کاری امکانات و شرایطی می‌خواهد که همیشه مهیا نمی‌باشد و اگر در موقع مقتضی انجام نگیرد فرصت فانی می‌گردد و از دست می‌رود. امام خمینی بر این نکته ناب تأکید وافر داشتند و در بحث‌های درس مکاسب چندین بار تذکر دادند که اموری چون تحقیق، نگارش، مطالعه، عبادت و کسب فضایل و کمالات معنوی را به فصل سبز جوانی امام هیچ‌کاری را در وقت خودش به عذری و بهانه‌ای به تأخیر نمی‌افکندند و در هر کاری وارد می‌شدند مثل این که محدوده حیات همین یک ساعت است و بدین نحو در غنیمت شمردن اوقات سعی بودند. حضرت علی(ع) خطاب به مالک اشتر فرموده اند: کار هر روز را در همان روز انجام بده زیرا اگر برای روز بعد گذاشتی با کار فردا دو کار می‌شود. امام در هنگام تبعید در ترکیه وقتی فرصتی را بدست می‌آوردند مشغول نگارش کتاب عمیق و دقیق تحریر الوسیله گردیدند و اگر از آن فرصت استفاده نمی‌نمودند چنین اثر ارزشمند و گرانبها در اختیار مشتاقان معارف اسلامی قرار نمی‌گرفت. در نجف اشرف با وجود موانع سیاسی و مشکلات متعدد بحث مفصل و

گسترده «بیع» را شروع کردند در حالی که مشکلات آنقدر گسترده و زیاد بود که کمتر کسی حاضر می‌گردید در چنین شرایط آشفته‌ای به چنین کار علمی و فکری دست بزنند به نحوی که مورد قبول اهل نظر در مجامع علمی واقع شود. (۲۱) در اوایل بحث ولایت فقیه (در نجف) عده‌ای به شکل اعتراض به امام ایراد گرفتند که در وضع کنونی شما چه وقت می‌توانید حکومت اسلامی را تشکیل دهید که مشغول بحث فقهی و تنظیم برنامه‌اش هستید؟ ایشان فرمودند: نباید در قضایا با این فکر وارد گردید بلکه چنین کار مهم و بزرگی دارای ابعاد و مقدمات فراوانی است ما فعلاً برنامه‌اش را تنظیم می‌کنیم؛ اگر موفق هم شدیم خودمان حکومت را پیاده می‌کنیم در غیر این صورت برنامه منظم و حساب شده‌ای در اختیار افراد می‌باشد که وقتی نسل‌های آینده آمدند دیگر نیازی به اتلاف وقت برای تدوین آن نخواهند داشت. حتی بیماری و کسالت مانع از این نگردید که امام حساب شده و منظم کارهای خود را پیگیری باشد طی مدتی که ایشان در بیمارستان تحت مداوا و مراقبت‌های شدید درمانی و پزشکی بودند و برای افزایش خواب امام، داروهای آرامش بخش تجویز می‌کردند امام به همان وضع قبلی و طبق نهج متداول سابق رأس ساعت دو بعد از نیمه شب از خواب برمی‌خواستند و جویای وقت تهجد و اقامه نماز شب می‌شدند! (۲۲) یکی از موثقین نقل کرده است امام هنگامی که در تهران بسر می‌بردند در درس حکیم الهی آیه‌الله میرزا ابوالحسن رفیعی قزوینی شرکت می‌کردند. این فقیه و حکیم فرزانه در مسجد جمعه تهران نماز مغرب و عشاء را به جماعت اقامه می‌نمودند اما منظم نمی‌آمدند، امام چون به طوری جدی و تحت هر شرایطی به نظم مقید بودند در یکی از روزها که مرحوم رفیعی قزوینی با تأخیر آمدند از جای خویش برخاستند و به حاضران گفتند: بیاید با هم به آقا بگوئیم مرتب بیاید، این گونه که نامنظم می‌آیند وقت بسیاری از مردم ضایع می‌شود بعد آیه‌الله رفیعی آمدند و نماز را اقامه نمودند. در پایان یک نفر خطاب به ایشان گفت: سید جوانی به مردم گفت باید به آقا تذکر داد سروقت برای نماز در مسجد حاضر شود، آن حکیم وارسته گفت: این فرد که بود؟ در آن حال امام در گوشه‌ای از مسجد مشغول خواندن نماز بود، آن شخص ایشان را به امام جماعت نشان داد تا نگاه مرحوم رفیعی به امام افتاد، اظهار داشت: ایشان حاج آقا روح‌الله خمینی هستند، مرد بسیار فاضل، پرهیزگار، زاهد، منظم و مهذب می‌باشند. اگر یک وقت آمدن من با تأخیر مواجه شد، از او بخواهید به جای من امام جماعت شما باشد، حق با اوست. (۲۳) امام سیزده یا چهارده سال در نجف اقامت داشتند. در این ایام جز شب‌هایی که احياناً بیمار بودند و یا برخی اوقات که به کربلا مشرف می‌شدند، دو و نیم ساعت بعد از غروب به بیرونی منزل تشریف می‌آوردند و لحظه‌ای دیرتر یا زودتر نمی‌آمدند. حدود سی دقیقه در آن جا با علما، طلاب و برخی مراجعین عادی ملاقات‌ها و دیدارهایی داشتند و پس از آن به حرم مطهر حضرت علی (ع) مشرف می‌گردیدند. این برنامه کاملاً منظم، مداوم و تغییرناپذیر بود، بعد از زیارت و انجام مستحبات چهار ساعت از غروب گذشته به منزل باز می‌گشتند. یکی از طلبه‌های نجف گفته است عزیمت امام به حرم علی (ع) به قدری منظم است که ما می‌توانیم ساعتان را با حرکت ایشان تنظیم کنیم. (۲۴) حجه الاسلام و المسلمین ایروانی گفته است: در یکی از سفرهای خود به عراق در صحن مقدس امیرمؤمنان علی (ع) با عده‌ای از اهل فضل نشسته و مشغول گفتگو بودیم، موقع ترک آنجا، آنان نگاهی به ساعت خود و ساعت صحن مطهر کردند و متوجه اختلاف آنها شدند و در این باره بحثی پیش آمد، در این حال امام خمینی وارد صحن گردیدند. یکی از اساتید نجف با مشاهده ایشان به حاضرین گفت: حالا می‌توانید ساعت‌های خود را تنظیم کنید زیرا امام طی مدتی که در نجف مقیم اند بدون لحظه‌ای تأخیر رأس ساعت دو و سی دقیقه پا به صحن مطهر می‌گذارند. (۲۵) فردی که مأمور رسیدگی به امور مالی دفتر امام بود، خاطر نشان کرده است در طول ده سالی که آقا در جماران تشریف داشتند، هر روز رأس ساعت مقرر، آماده پذیرفتن ما بودند. چنانچه به خاطر نامساعد بودن شرایط در موقع مشخص به حضورشان نمی‌رسیدیم، امام زنگ اطاق را به صدا در می‌آوردند و ما را فرا می‌خواندند. در ملاقات‌های عمومی گاهی بعد از آماده شدن ایشان، برای به حد نصاب رسیدن ملاقات‌کنندگان نیاز به سه دقیقه انتظار بود که وقتی به ده دقیقه می‌رسید امام نسبت به نامنظم بودن برنامه‌های ملاقات لب به اعتراض می‌گشودند و می‌فرمودند: چرا قبل از فراهم ساختن

مقدمات ملاقات مرا به محل مزبور فرا می خوانید؟ اگر در ملاقات های خویشاوندان و آشنایان، حاضران در زمان معین از جای بر نمی خاستند و وقت بیشتری را می گرفتند، با اعتراض امام مواجه می شدند. (۲۶) اندیشه منسجم‌امام بر این باور بود که وقتی اندیشه انسان نظم گرفت و در زندگی فردی و اجتماعی برنامه ریزی داشت از آن نظم فکری الهی هم برخوردار می گردد، در این صورت لغزش و خطاهایش کاهش می یابد و آدمی در مرحله ای قرار می گیرد که جز برای پیاده کردن اوامر الهی و کسب رضایت حضرت پروردگار به چیز دیگر فکر نخواهد کرد. از جلوه های نظم امام این بود که با وجود تبخّر در علوم عقلی و نقلی، به هیچ عنوان عرصه های این دانش ها را با یکدیگر ممزوج نمی نمود. هنگامی که حکمت تدریس می نمود گویی بزرگترین و برجسته ترین فیلسوف در حال فیض رسانی است و چون در موضوع عرفان پرتو افشانی می کرد والاترین عارف در حوزه نظر و عمل به شمار می رفت. وقتی به مباحث فقهی و اصولی می رسید چنان بر روح، اراده و افق فکری احاطه داشت و زمام اندیشه اش در اختیار خودش بود که گویی وارد بازار و زندگی مردم شده است و احکام فقهی و موازین شرعی را بدون هیچ گونه وابستگی به حکمت و عرفان و دانش تفسیر بیان می کرد در حقیقت اگرچه امام در علوم گوناگون صاحب نظر بود اما این معارف نتوانستند روح بلند ایشان را تحت الشعاع خود قرار دهند و آن روح قدسی بر تمامی دانش ها اشراف داشت و آنها را در موقع مقتضی بکار می گرفت. امام ضمن آن که در تدریس و تبیین مباحث علمی جدّیت و قاطعیت داشت تفریح و اوقات فراغت را برای جویندگان دانش ضروری می دانستند و چون کسی را در روز تعطیل مشغول کار می دیدند به وی می فرمودند: به جایی نمی رسی! زیرا وقت تفریح باید استراحت کرد و می افزودند تا به حال نه یک ساعت از تفریح را برای درسم گذاشته ام و نه ساعتی از وقت درسم را صرف تفریح کرده ام هر کاری وقت مختص خودش را دارد. هر زمانی باید به امور متناسب پرداخت اگر اوقات استراحت نداشته باشید، قادر نخواهید بود تحصیل کنید و به مدارج عالی برسید. (۲۷) مشهور است که امام در دوران طلبگی منظم و به موقع در جلسات درس استادانشان حاضر می شده اند مرحوم آیه الله شاه آبادی (استاد عرفان امام) گفته بود: روح الله واقعاً روح الله است. نشد یک روز بینم که بعد از بسم الله درس حاضر باشد بلکه همیشه قبل از شروع درس حضور داشته اند. (۲۸) مکرر اتفاق می افتاد که قبل از آن که امام برای درس تشریف ببرند افرادی از نزدیکان و خویشاوندان خدمتشان بودند، در این مواقع تا آخرین لحظات با کتاب سرو کار داشتند و چون وقت درس فرا می رسید با سرعت عازم محل تدریس می شدند. درس امام در قم رأس ساعت ۸ صبح آغاز می گشت. آن قدر در مورد شروع درس حساسیت داشتند که اگر کسی می خواست در راه با معظّم له گفتگو کند نمی توانست ایشان را متوقف سازد تا دیرتر به مقصد برسند، همانگونه که قدم برمی داشتند پاسخ سؤالات را می دادند. شاگردان هم از استاد آموخته بودند که در مسیر تا رسیدن به محل درس، اوقات را به بحث در موضوع مورد نظر بپردازند. (۲۹) حجّه الاسلام و المسلمین سید عبدالمجید ایروانی یادآور شده است زمانی که در مسجد سلماسی قم در درس امام حاضر می شدیم کمتر اتفاق می افتاد که من زودتر از امام به کلاس درس برسم، غالب اوقات من و دیگر طلبه ها وقتی به مسجد می رفتیم می دیدیم امام قبل از همه آمده اند و روی منبر و سجاده نشسته و آماده گفتن درس هستند. ایشان از این که برخی شاگردان پس از شروع درس می آمدند خیلی ناراحت می شدند. (۳۰) آیه الله بنی فضل نیز، گفته است امام از این دیر آمدن ها گلایه داشتند و می فرمودند آدم یک درس در روز بخواند ولی خوب مقید باشد در آغاز درس، حاضر باشد. (۳۱) روزی امام فرمودند: به کسی نگفته و نمی گویم به درس من بیاید ولی اگر می آید باید منظم باشد. اگر وقت شناس و اهل برنامه ریزی باشید با احتساب فاصله منزل تا اینجا طوری حرکت می کنید که تمامتان جلو ورودی مسجد سلماسی با هم برسید. (۳۲) حتی یک روز وقتی متوجه شدند عده ای حین تدریس وارد می شوند قدری درباره نظم صحبت کردند و توصیه نمودند در کارهای خود منظم باشید. (۳۳) یکی از شاگردان امام یادآور شده است در مدت چهار سال و نیم یک دوره اصول را نزد امام آموختم. در این مدت تنها دو روز تعطیلی دیدم، به غیر از اعیاد، ایام سوگواری و یا جمعه ها که معمولاً تعطیل می باشد. برخی دوستان می گفتند ما ساعت هایمان را با شروع درس ایشان منظم می

کنیم. (۳۴) انضباط در پژوهش‌نظم و برنامه ریزی بیشتر در تلاش‌های علمی و خصوصاً نگارش ایشان تجلی کرده و موجب احاطه کامل امام در معلومات و زمینه ساز پرمحتوایی و بصیرت ژرف ایشان گردیده است و الا چه بسیارند افرادی که سالیان متمادی در کسب معرفت می‌کوشند ولی چون مطالعه‌ای نامنظم و پراکنده دارند در هیچ کدام از جنبه‌های علمی صاحب نظر نمی‌باشند ولی امام در نخستین گام در مسیر علم و هرکار دیگری، آغاز و انجام و سایر اهداف را از قبل تعیین نموده و بدون افراط یا تفریط و یا سردرگمی در آن جهت گام برداشته‌اند. ایشان اولویت را در بحث علمی و تحقیقی به فقاہت و سپس علوم دیگر داده‌اند. نظم و برنامه ریزی حاکم بر زندگی علمی و فرهنگی امام در موارد ذیل ملموس بود: ۱- انضباط در مورد تعیین، شناسایی و انتخاب استادان و مربیان. ۲- انضباط در انتخاب اوقات فراگیری علم، ساعات مطالعه و مباحثه. ۳- انضباط در انتخاب هم دوره‌ها و هم افق‌ها برای مباحثه، مبادله دروس و نظریات. ۴- نظم و هماهنگی در تعیین حدود و ظرفیت طبیعی فکری، روحی و بدنی بدون فشار افراطی. (۳۵) اگر فردی دفتری برمی‌داشت و با امام‌مفعالیتهای علمی و آموزشی امام در خانه برنامه ریزی شده بود، ساعتی را به مطالعه کتاب‌ها و متن‌هایی که خواندن آنها برای تدریس ضرورت داشت اختصاص می‌دادند، ساعتی را برای کتاب‌ها، نوآوری‌ها و مطالب جدیدی که بدستشان می‌رسید در نظر گرفته بودند و اوقاتی را به مطالعه عادی می‌پرداختند. (۳۷) بعد از ماجرای تأسف بار شهادت آیه‌الله سید مصطفی خمینی، امام به خانه برگشت. آن وقت زمانی بود که باید مطالعه خاص خود را می‌نمودند، مرحوم حاج احمد آقا می‌گوید: من می‌دانستم که امام تا چه صفحه‌ای از کتابی را که در آن ساعت مشغول مطالعه بودند، خوانده‌اند، روز قبل از شهادت برادرم دیده بودم، وقتی آقا از سرمزار برگشتند به اندازه روزهای عادی آن کتاب را مطالعه کردند و به کار دیگری پرداختند یعنی حتی چنین مصیبت بزرگ و اندوه باری نظم و برنامه ریزی امام را برهم نزد. (۳۸) قبل از حادثه فیضیه در قم اعلامیه‌هایی به در و دیوار زده بودند که محتوای آن‌ها وهن‌انگیز بود و گویا در برخی از آنها امام را آماج ناسزا قرار داده بودند آیه‌الله طاهری خرم‌آبادی می‌گوید وقتی خدمت امام رسیدم مشاهده کردم جهت تدریس مشغول مطالعه هستند. این که در چنین اوضاع و احوال آشفته‌ای که همه ما را ناراحت کرده بود چگونه امام برنامه عادی خود را قطع نمی‌کنند و کتابی را مطالعه می‌کردند تا مضامین آن را در جلسه درس بحث کرده و مورد انتقاد قرار دهند، برای من بسیار شگفت‌انگیز بود. (۳۹) امام برای آگاهی از اوضاع سیاسی اجتماعی ایران و دیگر کشورها از تمام منابع و طرق موجود و ممکن استفاده می‌کرد به گونه‌ای که در حد ممکن از همه مسایل مطلع گردند و این اطلاعات از کانال‌های متعدد باشد در این برنامه نیز نظم و دقت در استفاده از فرصت‌های زندگی به نحو احسن قابل مشاهده بود و امام با برنامه ریزی ویژه‌ای می‌کوشیدند از تمام رخدادهای جهان اسلام و امت اسلامی با خبر باشند و با بررسی اطلاعات موجود به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آنها پردازند. (۴۰) با وجود کثرت کارها، تعداد زیاد گزارش‌ها و آمارها نشانه‌ای از شلوغی و تراکم کاری بر جای مانده در زندگی امام قابل مشاهده نبود، چیزی گم‌شدنی نبود. لباس، کتاب، قلم، رادیو، وسایل شخصی و... هر کدام در جای معین قرار داشتند. اگر در لابلای آنها امانتی دیده می‌شد که باید به صاحب آن یا مسؤول مربوطه مسترد گردد در اولین فرصت و بدون فوت وقت نسبت به انجام آن اقدام می‌نمودند. (۴۱) نظم و ترتیب در نگارش‌شهمانگونه که امام به هنگام تدریس مطالب را خیلی عالی دسته‌بندی و مرتب می‌نمودند و همین ویژگی در بهتر و زودتر فهمیدن و درک نکات درسی و آموزشی بسیار اثر داشت، در نوشته‌های ایشان این شیوه دیده می‌شد. افتتاح، اختتام، نظم منطقی مطالب، توالی موضوعات اصولی و حساب شده بود. نوشته‌های امام به قدری خوش‌خط، منظم و بادقت و علاقه‌تیه و تنظیم شده که توجه هر بیننده با ذوق و مشتاقی را به سوی خود جلب می‌کند از جمله حاشیه بر وسیله است که به خط مبارک نوشته‌اند و در جلد بسیار جالبی به صورت کتاب تمیزی در دسترس می‌باشد مکاسب محرمه را در دو جلد با خطی زیبا و رعایت دقیق فاصله بین سطور، کاغذ و جلد پاکیزه‌ای نوشته‌اند. جلد اول اصول نیز توسط ایشان به رشته نگارش درآمده است. این دقت و ظرافت معلول همان نظم و ترتیب و بهره‌گیری از فرصت‌هاست، این‌ها نوشته‌های امام است که در قم مرقوم فرموده‌اند آثاری که در نجف

تألیف نموده اند با همان نظم و انسجام و حتی توجه در انتخاب کیفیت دفتر و کاغذ مرقوم نموده اند که به طبع رسیده است. از برکات نظم و برنامه ریزی امام در تحقیق این است که بعد از رحلت آیه الله بروجردی تنها مرجعی که هم حاشیه بر عروه الوثقی و هم حاشیه بر وسیله النجاة داشت، ایشان بودند. (۴۲) اگر کسی آثار امام را با عمر با برکت ایشان تقسیم کند به خوبی می فهمد که چگونه از ساعات و بلکه دقائق زندگی استفاده کرده و بهره وافیه برده اند در صورتی که ایشان خیلی اهل قلم نبوده اند و در این زمینه احتیاط می کرده اند. (۴۳) وصیت نامه مهم، جامع و مفصل امام و این همه قصاید، غزلیات و نامه های عرفانی که در سال های اخیر منتشر شده است مربوط به ماههای واپسین زندگی آن بزرگوار می باشد، یعنی اوقاتی که افراد بر فرض برخورداری از سلامتی کامل، حوصله و توان نگارش را ندارند چه رسد به انسانی که چندین بار دچار نارسایی قلبی شده و برخی اندام هایش درست کار نمی کند و تحت مراقبت های ویژه طبی، پرهیز غذایی، آزمایش های گوناگون طبی و خوردن روزانه چندین دارو، به سر می برد. (۴۴) در هیچ جای جهان متداول نیست که رهبر و رئیس کشوری، شخصاً مطالب خود را بنویسد و معمولاً مطالب مورد نیاز او را کارشناسان، متخصصان، مشاوران و دستیاران تهیه کرده و برایش می برند ولی امام تمامی مندرجات را خود شخصاً مرقوم می فرمودند. گاهی اوقات برخی کلمات را خط زده و بالایش نوشته اند و یا بعضی عبارات را که بعداً به ذهنشان رسیده و بایستی اضافه کنند و مثلاً در متن جا نبوده در حاشیه نوشته اند. رعایت نظافت و بهداشت شخصاً امام از نظر زیستی، بدنی و روحی مراقب سلامتی خویش بودند و فعالیتی را که مناسب وضع مزاجی و موقعیت سنیشان بود، انجام می دادند، وقتی می خواستند از زمین برخیزند همیشه دست چپ را بر روی زمین می نهادند و چون می خواستند برای تدریس بالای منبر بروند ابتدا پای راست را از سنین نوجوانی امام در رعایت نظافت ضرب المثل دوستان بودند، موقع بارندگی که کوچه گلی بود به طوری که گاهی تا زانوی افراد هنگام عبور و مرور گل آلود می شد به قدری امام آرام داخل کوچه ها حرکت می نمودند که کمتر لباسشان گل آلود می شد و اگر هم لکه گلی پشت عبایشان بود، عبا را در اتاق جلوی بخاری می نهادند و خشک می شد آن را با دم قاشق پاک می کردند. در همین روزهای آخر که در بیمارستان بر اثر برخی داروها لکه های زرد بر لباسشان مشاهده می گردید، با اشاره به پرستاران لکه ها را نشان دادند که بلافاصله پیراهن امام را عوض کردند. (۴۶) امام مدام و در هر شرایطی مایل بودند صورتی آراسته و سیمایی تمیز داشته باشند. در نجف وقتی می خواستند به حرم مشرف شوند بر کفش های خود دستمال می کشیدند، جلو آینه رفته محاسن خود را شانه می زدند، سپس عطر استعمال می کردند، هنگامی که از کوچه ای عبور می کردند رایحه عطر امام در آن مسیر مشام ها را نوازش می داد، دختر امام می گوید وقتی وارد اتاق آقا می شدیم، فضای آن معطر بود، همه نوع عطری مصرف می نمودند وقتی به حمام می رفتند، لباس خود را عوض می کردند و چون آن را می آوردند تا شسته شود بوی گل می داد. در نجف وقتی از مسجد یا بارگاه مطهر باز می گشتند و به دلیل گرمی شدید هوا خیس عرق می شدند لباس خود را تعویض می کردند هنگام مشرف شدن به حرم خود را معطر می ساختند. (۴۷) هر صبح جمعه بعد از گوش دادن خلاصه اخبار ساعت هشت بامداد، امام آماده استحمام بوده و راهی حمام می شدند و در این ساعت مجالی برای شنیدن مطلبی یا امضاء نمودن چیزی نمی گذاشتند زیرا بلافاصله مشغول باز نمودن تکمه های خود می شدند و در همان حال برمی خاستند. استحمام امام متجاوز از یک ساعت طول می کشید لباسشان ضمن سادگی و پاکیزگی تمیز بود و در جوراب های ایشان اثری از سیاهی و بوی عرق دیده نمی شد با این که تمام محیط زندگی و فرش های ساده امام نظیف بود ولی همواره با دمپایی روی فرش راه می رفتند، محل زندگی امام از شدت نظافت می درخشید و فضای پرتراوتش از بوی دل انگیز عطرهای متعدد خوشبو بود، در عین حال نمونه کامل ساده زیستی، قناعت و صرفه جویی در استفاده از امکانات زندگی در سیره امام مشاهده می شد. (۴۸) در سال هایی که امام در قم بسر می بردند یک عبا مشکی رشتی داشتند که در تابستان و زمستان می پوشیدند ولی خیلی خوب از آن مراقبت می کردند. لباس امام از جهت جنس و کیفیت زیاد خوب نبود و مواظب بودند برای تهیه آن وجوهات کمتری مصرف شود ولی از نظر نظافت و پاکیزگی



در اوج بود. (۴۹) یکی از پزشکان گفته است برای انجام خدمات درمانی خدمت امام رسیدم. مشغول کار بودم که قطعه ای پارچه ای را مشاهده کردم که خیلی منظم و مرتب تا شده و در مجاورت ایشان قرار داشت. نخست نفهمیدم چیست و تنها وقتی آقا داشتند جوراب خود را پا می کردند متوجه گردیدم آن پارچه تمیز جوراب امام است که یکی از لگنه های آن وصله خورده بود اما نظافت و پاکیزگی فوق العاده ای داشت. اگر می خواستند غذایی جلوی امام بگذارند باید ظاهری آراسته داشته باشد و اگر این گونه نبود از خوردن آن اکراه داشتند. فردی گفته است روزی با برخی از دوستان که بعضی با همسرانشان بودند خدمت امام رفتم مشاهده کردیم امام مشغول جارو نمودن اتاق خود هستند. همسر یکی از آشنایان جلو رفت و گفت اجازه دهید تا اتاقتان را جارو کنم، ایشان فرمودند: هر کسی موظف است محل کار خویش را شخصاً تمیز کند. (۵۰) پی نوشت ها: ۱. نهج البلاغه، نامه ۴۷.۲. غررالحکم و درالکلم، حدیث ۷۳۷.۳. نهج البلاغه، حکمت ۲۱.۴. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۵.۵. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۵.۶. مجله سروش، شماره ۴۷۶.۷. امام خمینی در آینه خاطره ها، علی دوانی، ص ۵۶.۸. مجله پاسدار اسلام، شماره ۲۴، آذر ۱۳۶۲، خاطرات محمد بروجردی، ص ۶۱.۹. پابه پای آفتاب، ج ۳، ص ۲۶۴ - ۲۶۳.۱۰. امام خمینی در آینه خاطره ها، ص ۵۷ - ۵۶.۱۱. غررالحکم، ح ۶۸۰۷.۱۲. مجله دانشگاه انقلاب، شماره ۷۵.۱۳. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۳۰۹ - ۳۰۸.۱۴. این برنامه در نوفل لوشاتو انجام می گرفت (نک: همان مأخذ، ص ۳۱۰). ۱۵. نهج البلاغه، نامه ۵۳.۱۶. مجله امید انقلاب، شماره ۲۲۴، خرداد ۱۳۶۹.۱۷. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۱۰.۱۸. گل های باغ خاطره، ص ۱۳۶.۱۹. صحیفه دل، ص ۹۴، مقالات کنگره بررسی اندیشه و آثار تربیتی امام (قدس سره)، ص ۵۵۱.۲۰. خاطرات آیه الله سید جعفر کریمی (مجله پاسدار اسلام، سال اول، ش ۵، ص ۳۳)، خلوتی با خویشتن، غلامعلی رجایی، ص ۱۲۹ - ۱۲۸.۲۱. پاسدار اسلام، ش ۸، ص ۶۱.۲۲. روزنامه کیهان، شماره های ۱۶۵۸۱ و ۱۶۵۴۸.۲۳. مصاحبه با حضرت آیه الله حسین نوری همدانی، مجله حوزه، شماره ۳۲، ص ۹۱ - ۹۰.۲۴. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۹۸ و ۲۵۸.۲۵. گل های باغ خاطره، ص ۸۱.۲۶. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۲۵۹ - ۲۵۸.۲۷. مجموعه مقالات...، ص ۳۹۲.۲۸. مصاحبه با حضرت آیه الله بنی فضل، مجله حوزه، شماره ۴۹.۲۹. پابه پای آفتاب، ج ۳، ص ۱۷۷.۳۰. همان، ج ۲، ص ۲۸۶.۳۱. همان، ج ۱، ص ۲۶۷؛ ج ۲، ص ۳۱۲.۳۲. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۳۹۰ و ۵۵۲.۳۳. سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲، ص ۲۶.۳۴-۲۷. صحیفه دل، ص ۱۱۲.۳۵. سرگذشت های ویژه...، ج ۲، ص ۱۰۷ - ۱۰۶.۳۶. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۷۴۴.۳۷. این برنامه مختص زمانی است که امام در نجف بسر می بردند. ۳۸. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۴۷، ج ۴، ص ۱۱۸ و ۲۵۶.۳۹. گل های باغ خاطره، ص ۳۵.۴۰. ویژگی هایی از زندگی امام خمینی، انصاری کرمانی، ص ۳۷ - ۳۶، در سایه آفتاب، حجة الاسلام و المسلمین حاج شیخ محمد حسن رحیمیان، ص ۲۰۹، سرگذشت های ویژه از زندگی امام خمینی، ج ۲، ص ۶۴ - ۶۳.۴۱. در سایه آفتاب، ص ۱۸۷.۴۲. پابه پای آفتاب، ج ۴، ص ۹۹، صحیفه دل ۱۲۳.۴۳. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۱۳.۴۴. پابه پای آفتاب، ج ۲، ص ۱۷۴.۴۵. مجله نور علم، دوره سوم، شماره هفتم، ص ۱۰۳، معیارهای شناخت امام، ص ۱۸۷.۴۶. پابه پای آفتاب، ج ۱، ص ۱۱۶.۴۷. روزنامه اطلاعات، شماره ۲۱۶۵۸.۴۸. سرگذشت های ویژه... ج ۱، ص ۱۸، گل های باغ خاطره، ص ۵۶.۴۹. مجموعه مقالات کنگره...، ص ۵۵۲.۵۰. فصلنامه حضور، شماره ۱۹، ص ۳۰۹.

## درکی نوین از ساعت بدن انسان

زهر اعباسپور

چگونه روزهایمان را می شماریم: دانشمندان می گویند درباره سازوکاری که زمینه ساز هواپیمازدگی (jet lag)، بی خوابی و سایر اختلالات ناشی از به هم خوردن ریتم ساعت درونی بدن ۲۰۶۵۵۰.jpg است، به یافته های جدیدی دست یافته اند. اثر یک جهش در ژنی کلیدی که در تنظیم چرخه های خواب و بیداری در پستانداران عمل می کند برخلاف شیوه ای است که قبلاً تصور

می شد. یافته های جدید که در شماره ۳ ژوئیه نشریه «گزارش های آکادمی ملی علوم» آمریکا به چاپ رسیده، به معنای آن است که شرکت های داروسازی باید رویکرد خود را برای ساختن داروهای جدید برای درمان اختلالاتی که به بد کار کردن ساعت بدن مربوطند تغییر دهند. نحوه عمل ساعت بدن انسان ها و سایر پستانداران با اندازه گیری مداوم غلظت پروتئینی به نام PER در بدن درمی یابد که در چه زمانی قرار دارد. شرکت های دارویی در حال حاضر بر روی شیوه هایی کار می کنند که با تغییر میزان PER در بدن اختلالات ناشی از بد کار کردن ساعت بدن یا اختلال «ریتم شبانه روزی» را درمان کند. تجزیه PER توسط پروتئینی دیگر به نام CK1e تنظیم می شود که تولید آن به وسیله ژن «کازئین کیناز» یا CK1 کنترل می شود. پیش از این تصور می شد که جهشی به نام «tau» در CK1 به تولید پروتئین های ناقص CK1e منجر می شود و در نتیجه تجزیه PER آهسته تر از معمول صورت می گیرد و این پروتئین در بدن تجمع می یابد. به نظر می آید که ساخته شدن بیشتر PER ساعت درونی بدن پستانداران را سرعت می بخشد و در نتیجه طول روزها از نظر بدن کوتاه تر می شود. با این حال یک بررسی جدید نشان می دهد که در واقع عکس این قضیه رخ می دهد: جهش tau سرعت تجزیه PER را کم نمی کند بلکه آن را سرعت می بخشد. بنابراین زیادی PER نیست که باعث می شود بدن روزها را کوتاه تر درک کند، بلکه نبود مقدار کافی PER عامل این امر است.

مانند یک ریاضیدان یکی از اولین شواهدی درباره اینکه دانسته های قبلی درباره جهش tau اشتباه است، از یک مدل کامپیوتری ساعت زیستی پستانداران به دست آمد که به وسیله دانیل فورجر ریاضیدانی از دانشگاه میشیگان ساخته شده بود. همسترهای دارای جهش ژنتیکی tau به جای روزهای معمول ۲۴ ساعته، روزهای کوتاه ۲۰ ساعته دارند. شبیه سازی کامپیوتری فورجر نشان داد که این وضع تنها در صورتی می تواند رخ دهد که CK1e در نتیجه جهش سریع تر کار کند و نه کندتر. او می گوید: «من یکی دو سال پیش این پیش بینی را می کردم. اما بقیه می گفتند که نظر من بی پایه است. می گفتند تو ریاضیدانی از این چیزها سر در نمی آوری.» فورجر در حین انجام یک سخنرانی در دانشگاه در یوتا با دیوید ویرشاپ پژوهشگر «موسسه سرطان هانتزمن» این دانشگاه ملاقات کرد. نتایج به دست آمده از تجربیات انجام شده توسط گروه ویرشاپ نیز نشان می داد که جهش tau به جای کاهش فعالیت CK1e، فعالیت آن را افزایش می دهد. گروه ویرشاپ دریافتند که کشت های سلولی موش های آزمایشگاهی که دارای جهش tau هستند، در عرض تنها چند ساعت PER را تجزیه می کردند، در حالی که در شرایط معمول این تجزیه ۸ تا ۱۰ ساعت طول می کشید. نتایج آنها پیش بینی فورجر را تایید کرد: ریتم شبانه روزی درون سلول های موش به این خاطر سرعت یافته بود که ژن جهش یافته CK1 فعال تر بود و نه برعکس. این یافته بر داروهای جدیدی که برای درمان اختلالات مربوط به ریتم های شبانه روزی مثل افسردگی، بی خوابی و حتی برخی از انواع سرطان در حال ساخته شدن هستند، تاثیر خواهد گذاشت. ویرشاپ می گوید: «اگر مدل قبلی اشتباه باشد، داروهای ساخته شده تاکنون اثر متضادی خواهند داشت.» منبع: روزنامه شرق

## مدیریت زمان

موفق است. «قانون پارتو» «قاعده ۸۰ : ۲۰» این قاعده برای اولین بار توسط اقتصاد دان ایتالیایی به نام «ویلفردو پارتو» در قرن نوزدهم مطرح گردید. توسط مطالعات آماری پارتو دریافت که ۲۰٪ از جمعیت مالک ۸۰٪ از ثروت مای هستند. از کل مسائل که در زندگی با آن دست به گریبان هستیم تنها ۲۰٪ از مواد دارای اهمیت و ویژگی هستند که اتفاقاً ۸۰٪ از موفقیت ما در گروهی این ۲۰٪ است لذا لازم است که این مسائل را شناسایی کرده و برای آنها اولویت خاصی را در نظر بگیریم. «برنامه هایتان را روی کاغذ بیاورید» هر کس در بهار نکارد در پاییز برداشت نخواهد کرد «هرچه وقتمان را بهتر سازماندهی کنیم (برنامه) بهتر می توانیم از آن جهت دستیابی به اهداف شخصی و شغلی استفاده کنیم برنامه ریزی به معنی آمادگی جهت تحقق اهداف است. فایده اصلی برنامه ریزی کار شما آن است که: برنامه ریزی یعنی نجات دادن و ذخیره سازی وقت. تجربه دنیای تجارت نشان داده است

که هرچه تلاش بیشتری صرف برنامه ریزی بکنیم در موقع اجرا و عمل، زمان کمتری مورد نیاز است و در نهایت زمان ذخیره می گردد. هشت دقیقه آمادگی برای یک روز کاری و ثبات قدم بر روی برنامه ها می تواند در نهایت در هر روز یک ساعت وقت اضافی جهت استفاده در دیگر کارهای ضروری برای شما در بر داشته باشد. مهم ترین قاعده در برنامه ریزی آن است که کارها را به نوشته در آوریم. برنامه نوشته شده به معنی کاهش بار از روی حافظه شماست. «از فهرست برنامه روزانه استفاده کنید» هر چه دقیق تر برنامه ریزی کنید، شانسها و فرصتهای بیشتری به سراغ شما می آید «روز کوچکترین و قابل کنترل ترین بخش در سیستم برنامه ریزی زمان است. اگر شما کارهای روزانه را توسط برنامه ریزی تحت کنترل خود در نیاورید، امکان ندارد که مدعی برنامه ریزی برای زمانهای طولانی تر مثلاً یک ماه و یک سال باشید. فهرستی واقع بینانه از برنامه روزانه باید تنها در بر گیرنده آنچه شما مایل هستید و توانائی انجام آن را دارید باشد.» همیشه وظایف و فعالیتهای را لیست کنید «از دست دادن زمان را حساب کنید همانطور که از دست دادن پول را محاسبه می کنید. زمانهایی را برای کارهای برنامه ریزی نشده و کارهای غیر مترقبه در نظر بگیرید. برنامه زمان شما باید شامل سه دسته شود • تقریباً ۶۰٪ برای برنامه ریزی فعالیتهای (برنامه روزانه •) تقریباً ۲۰٪ برای فعالیتهای غیر منتظره (انقطاعها، دزد های زمان •) تقریباً ۲۰٪ برای فعالیتهای بی سابقه و فعالیتهای اجتماعی (زمان خلاق) بر اساس اولویتهای تصمیم بگیرید انتخابگر باشید، کارها را تعویض کنید. در پایان روز فهرست کارها را بررسی کنید و خودتان را از شر کارهای ناتمام رها کنید. «اولیتهای را تعیین کنید» بهتر است که کاردستی انجام دهید (اثربخشی) بجای آنکه «کار» را درست انجام دهید (کارآیی) «پیتراکر» دو مشکل بزرگ در مدیریت زمان، وسوسه همیشگی نسبت به انجام بسیار زیاد کارها در یک زمان و خطر پراکندگی قوا به هنگام تقسیم آن بین وظایف می باشد. مدیران موفق از طریق توانایی آنها نسبت به سرو کار داشتن با فعالیتهای بی شمار و گوناگون شناخته شده اند در حالی که خود را در هر زمان، به یک وظیفه مشخص اختصاص داده اند. اولویت گذاری به معنی تصمیم گیری است، اینکه کدام وظیفه دارای حق تقدم زیادی است، کدام در اولویت دوم است الی آخر، و اینکه کدامیک دارای کمترین اولویت است. وظایف دارای اولویت زیاد بایستی ابتدا انجام شوند. «مزایای اولویت گذاری» با درجه بندی کارهایتان بر اساس اهمیت، مطمئن می شوید که • ابتدا روی کارهای مهم کار می کنید • در صورت لزوم، بر اساس ضرورت و فوریت روی وظایف کار میکنید • در یک زمان، دقیقاً بر روی یک کار متمرکز می شوید • در برنامه ریزی زمان با کارها به صورت مؤثرتری برخورد می کنید • اهداف تعیین شده به مؤثرترین شکل آن بر حسب شرایط محیطی بدست می آیند • تمام وظایفی که ممکن است توسط دیگری انجام شود به به کناری گذاشته شده و تفویض می گردد • در پایان یک دوره برنامه ریزی شده (مثلاً یک روز کاری)، مهم ترین موضوعات در بالاترین نرخ محافظت و مراقبت قرار دارند • ماموریتها و وظایفی که شما و موفقیتها با آنها سنجیده می شوند کامل شده اند. تجزیه الف، ب، ج، تجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان نشان می دهد که زمان صرف شده بر روی کارهای بسیار مهم (الف)، مهم (ب) و کم اهمیت (ج) با توجه به موقعیت افراد، متفاوت است (به بیان دیگر مدیریت پرسنلی از این لحاظ با مدیر مالی متفاوت است). تجزیه و تحلیل ارزش استفاده از زمان (الف - ب - ج) کارهای نوع (الف): مهم ترین وظایف مدیریت هستند. اینگونه وظایف تنها توسط فردی که مسئول آن است و یا توسط یک گروه به نحو شایسته ای انجام می پذیرد (به عبارت دیگر قابل واگذاری نیستند) و از مهم ترین مسائلی هستند که عملکرد مدیریت با آنها مورد سنجش واقع می شوند. کارهای نوع (ب): از وظایف نیمه مهم هستند و می توانند به دیگری محول شوند. کارهای نوع (ج): وظایفی هستند که دارای کمترین اهمیت هستند، اما از لحاظ کمیت بیشترین حجم از کارهای روزانه را به نمایش می گذارند (وظایف روز مره، تشریفات اداری، خواندن، تلفن زدن، پرونده ها، مراسلات و دیگر کارهای اداری) «بارفتار و حالت مثبت آغاز کنید» قلب شاد چهره را زیبا می سازد و قلب غمگین روح و جان را می شکند. تقریباً همان مشکل همیشگی: با عجله به سوی دفتر کار هجوم می برید، بدون خواب کافی و یا صبحانه مرتب، در فشار وقت و با عجله زیاد. دقیقاً

همان نوع شروع کردنی که می تواند تمام روزتان را خراب کند. صبحدم باید به خودتان فرصت دهید تا • به آرامی برخیزید • صبحانه دلچسبی با خانواده خود بخورید • از استحمام لذت برده و لباس بپوشید • آهسته و بدون عجله و با فراقت خاطر به سوی کار برانید. برای اینکه در هر روز رفتار و احساس مثبت را حفظ کنید، بایستی سه قاعده را رعایت کنید • در هر روز بعضی از کارهایی را که از آن لذت می برید انجام دهید • در هر روز بعضی از کارهایی که شما را به طور مملوسی به اهداف شخصی تان نزدیک تر می کند انجام دهید • در هر روز بعضی از کارهایی را انجام دهید که بین زندگی خصوصی و زندگی حرفه ای شما ایجاد توازن کند ( ورزش ، خانواده ، سرگرمی ، و غیره ) « مراقب منحنی فعالیت باشید » « سحر خیز باش تا کامروا باشی » در طی روز توان اجرائی هر کس در نوسان و تغییر است . این تغییرات به طور طبیعی از فردی به فرد دیگر متفاوت است ، اما قابل پیش بینی است . گرچه تفاوتی بین افراد به خاطر گوناگونی در عادات تغذیه و مسائل شخصیتی وجود دارد ولی هنوز هم مطالب ذیل قابل طرح است • بالا ترین سطح فعالیت معمولاً در صبح رخ می دهد. این سطح از فعالیت مجدداً در باقی روز به دست نخواهد آمد • بعد از ظهر ، و بطور مشخص بعد از نهار دوره عدم فعالیت و رکود شروع می شود. بعضی از افراد تلاش می کنند با خوردن مقادیر زیادی قهوه غلیظ بر این سستی غلبه کنند. به هر حال این کار معمولاً فقط دوره عدم فعالیت را به تاخیر می اندازد ، ولی مانع بروز آن نمی شود • بعد از دوامین وضعیت فعالیت سطح بالا در غروب ، منحنی اجرا بطور پیوسته سقوط میکند تا اینکه در چند ساعت بعد از نیمه شب به پایین ترین نقطه آن میرسد. « ساعت سکوت و آرامشی را برای خودتان اختصاص دهید » بزرگترین وقایع ، ساعات پر هیاهوی ما نیستند بلکه آرامترین آنها هستند. « نیچه » بسیاری از مدیران کار ( واقعی ) را بعد از ساعات رسمی دفتری آغاز می کنند. آنها در طول رو برای انجام وظیفه اصلی وقت ندارند زیرا عوامل عدم تمرکز فراوانی وجود دارد : همقطاران ، مشتریان ، ملاقات کنندگانی که وقت قبلی نگرفته اند، ناسازگاریها و اختلافات ، تماسهای تلفنی ، جلسات و غیره . ممکن است که سیاست همیشگی درب باز از نظر دیگران بسیار ستوده باشد ولی مدیری که اجازه می دهد وقتش با این روش به تاراج رود به خود صدمه می رساند. « یک قرار ملاقات با خودتان ( زمان آرامش ) » در دوره سازماندهی بایستی زمان آرامش را در نظر گرفته و بکار برید ، همچون دیگر ملاقاتهای مهم که در آن زمان غایب خواهید بود و در دسترس نمی باشید • ساعت آرامش را در برنامه روزانه خودتان یاد داشت کنید ، مانند وقتی که با یک مشتری قرارداد دارید و یا باید در جلسه ای شرکت کنید • در طول دوره آرامش از خودتان مراقبت کنید ( بهترین روش ، به کمک منشی و یا مسئول دفترتان ) درب اطاق را بر روی دفتتان ببندید ، و قبل از انجام این کار به همکاران و همقطاران بگوئید که « آنجا نخواهید بود » از یک برنامه ریز زمان استفاده کنید « تنها کافی نیست که به قصد گرفتن ماهی خود را به رودخانه برسانید ، بایستی نیز بیاورید » مثل قدیمی چینی « مدیران موفق در مدیریت وقت خودشان نیز موفق هستند . آنها از آن جهت که فعالیتهايشان را تحت کنترل در آورند تا در نتیجه وقت بیشتری برای کارهای اساسی داشته باشند کامیاب می باشند. راز موفقیت بسیاری از کارمندان و مدیران ، استفاده روزمره از یک کمک کار شخصی است که به آنها اجازه می دهد تا • نگرشی جامع و فراگیر بر همه وظایفی که در دست دارند داشته باشید • برنامه ریزی کنند و تمام پروژه های مهم ، قرار ملاقات و فعالیت ها را با روشی سیستماتیک و هدفمدار با یکدیگر هماهنگ و متناسب سازند • در امر سازماندهی و مراقبت و پیگیری وظایف موفق تر باشند. مدیریت زمان پایدار و استوار مزایای فراوانی دارد : مایلید چه چیزی بدست آورید • \* آمادگی بهتر برای روز کاری آینده • برنامه ای رو به جلو برای همان روز • تصویری روشن و فراگیر از اهداف روزانه • سازماندهی امور روزمره • حافظه بهتر • تمرکز بر روی مسائل اساسی • پراکندگی کمتر در انرژی • دستیابی به اهداف روزانه • قائل شدن تفکیک و تمایل بین موضوعات مهم و موضوعات کم اهمیت • تصمیم گیری بر اساس اولویت ها و بوسیله تفویض • افزایش کارایی بواسطه هماهنگی در وظایف • کاهش عوامل حواس پرتی و برخورد مناسب تر و بهتر با انقطاعهای در کار • نظم شخصی • کاهش هیجانات و فشارهای

- عصبی • خونسردی و تسلط در مواجهه با حوادث غیر مترقبه • بهبود کنترل شخصی • احساس مثبت موفقیت در پایان روز
  - افزایش خشنودی و انگیزش • افزایش توان اجرایی شخصی • و، بالا-تر از همه، زمان ذخیره و حفظ شده به وسیله روشی مدرن (زمان آرامش) سعدیا دی رفت و فردا همچنان معلوم نیست
- در میان این و آن فرصت شمار امروز را

### خلاصه کتاب مدیریت موفق زمان

۰۷:۱۸، مدیریت موفق زمان جک دی فرنر - مترجم: ناصر جواهری زاده

تهیه: نازنین اعطایی - خلاصه کتاب: مقدمه: هر انسانی در طول روز فقط ۲۴ ساعت یا ۱۴۴۰ دقیقه یا ۸۶۴۰۰ ثانیه فرصت دارد تا به کارهای خود برسد چطور می شود یک فرد در این مدت یک کشور را اداره کند و وقت هم اضافه می آورد در حالی که برخی دیگر در همین زمان قادر به ساده ترین کارها هم نیستن... مدیریت زمان وقت گیر است ایا بهتر نیست به جای خواندن کتاب و شرکت در دوره های مدیریت زمان و قتمان را صرف کارهای دیگر کنیم؟ جواب این سوال در قصه ی مرد هیزم شکن است مردی مسئول قطع ۵۰۰ درخت بود اما اره ای کند داشت مردم به او گفتند تو باید اره ات را تیز کنی هیزم شکن پاسخ داد=ان قدر کار دارم که وقت برای تیز کردن اره ندارم باورهای غلط در مدیریت زمان • ۱- من ذاتا فرد نامنظمی هستم • ۲- تنها راه کسب بازده بیشتر سخت کار کردن است • ۳- من در تمام ساعات روز به یک حد کارایی دارم • ۴- برنامه ریزی زمان باعث می شود که اختیار در زندگی از بین برود • ۵- اگر می خواهیم در کارها کارایی داشته باشیم باید فقط خودمان ان را انجام دهیم جک دی فرنر - مدیریت موفق زمان - مترجم: ناصر جواهری زاده انتشارات پژوهش تهران سال ۱۳۷۹۴ اصل مدیریت زمان: هرگاه با کاری روبه رو شدید که انجام دادن ان زمان مشخصی طول می کشد قبل از انکه به اقدامی دست بزنید در مورد سولات زیر فکر کنید • ۱- ایا لازم است این کار حتما انجام شود؟ اگر نه ان را حذف کنید • ۲- ایا حتما من باید این کار را انجام دهم؟ اگر نه ان را فوراً به دیگری واگذار کنند • ۳- ایا این کار حتما باید الان انجام شود؟ اگر نه ان را به تعویق بیندازید • ۴- ایا این کار اولویت اول در کارهایم دارد؟ اگر نه به سراغ اولویت اول بروید روش تعیین اولویت: ابتدا باید کارهایی را در طول روز انجام شود شناسایی کرده به هر کدام از لحاظ اهمیت و فوریت امتیاز ۱ و ۲ و ۳ دهید حاصل ضرب این ها اولویت را تعیین می کند اهمیت = فوریت = اولویت مدیریت زمان لحظه های گران بهای زندگی مجموعاً عمر آدمی را تشکیل می دهند دارای ارزش های فراوانی است که توجه و گاهی و بهره برداری صحیح و مناسب از ان ها موجبات رشد و تعالی را فراهم می سازد و غفلت از ان ها خسارتی عظیم در بر دارد و بنا به فرمایش مولای متقیان علی (ع) از دست دادن فرصت ها مایه غم و اندوه است غم و اندوه است چه زیبا سروده است شاعر بزرگ ایرانی پروین اعتصامی که گوهر وقت بدین خیره گوی از دست مده آخرین عمر گرانمایه بهایی دارد • هیچ انسانی از وقت و بی نیاز نیست و چه بسیارند انسان هایی که از کمبود وقت می نالند دلیل بی توجهی به بخشی از امورات زندگی را کمبود وقت می دانند هرچه مسئولیت فرد وسیع تر باشد به همان نسبت نیاز او به وقت بیشتر است زیرا مدت شبانه روز برای همه یکسان است و طبیعی است که یک مدیر که با اقسام گوناگون کارها و انواع سلیقه ها و توقعات روبرو است برای پاسخ گوی در حیطه مسئولیتش بیشترین نیاز را به وقت و زمان دارد لذا اشنایی با فنون مدیریت که در واقع روش های بهره گیری و استفاده از زمان را به بهترین وجه را تعلیم می دهد برای کلیه ی مدیران لازم و ضروری است فصل اول: مفاهیم اساسی در مدیریت زمان = این کتاب سعی دارد یک راهنمای عملی برای بهبود مدیر زمان باشد زمانی که شما اقدام به مدیریت زمان می کنید • اهدافتان را در ذهن مشخص کنید و به دنبال ایده هایی باشید که شمارا به اهدافتان می رساند • زمان یک منبع کمیاب = اقتصاد دانان در گیر این مسئله هستند که جوامع مختلف چگونه منابع خودشان را تخصیص می دهند منابعی مثل زمین، مواد، سرمایه و ... تخصیص این منابع به عهده ی سازمان های اقتصادی که شامل ملت ها دولت ها و ادارات و ... می باشد مدیریت زمان به معنای اداره کردن منابع

خودمان و توانایی هایمان است اهداف = تخصیص منابع مفهوم اصلی در هدف محسوب می شود همه ی افراد منابع شان را به نیازها و مقاصدشان تخصیص می دهند در زمینه ی نیازها و انگیزه های انسانی تئوریه ابراهام مازلو بیان می کند که نیازها بر اساس سلسله مراتب می باشد که از نیاز های زیستی یا فیزیولوژیک به سمت نیاز خود شکوفایی مرتب شده اند بر اساس نظریه مازلو یک شخص ابتدا به وسیله ی نیازهای اساسی سطح پایین برانگیخته می شود پس هنگامی که یک نیاز ارضا شد این حالت انگیزش شخص را به سمت نیاز سطح بالاتر حرکت می دهد منبع واقعی مدیریت زمان: منبع ارزش مند زمان بر روی روش ما در استفاده از سایر منابع اثر میگذارد زمان تنها منبعی است که همه به طور مساوی در اختیار داریم زمان را همچون منابع دیگر نمی توان ذخیره کرد تا هر موقع که نیاز شد از آن استفاده کنیم مدیریت زمان شامل مهارت های برنامه ریزی سازمان دهی اجرا و کنترل است مدیریت زمان به معنای استفاده ی موثر از منابع و راهی برای رسیدن موثر و اهداف شخصی است اگر شما علاقه مند به بررسی گذران وقت باشید و تصمیم جدی در مورد توسعه ی آن داشته باشید به چیزهایی که باید انجام دهید نظری بیفکنید تعهد) هیچ تدبیر یا راه میانبری وجود ندارد مدیریت زمان اشفته درست مانند یک عادت بد است شما باید متحد شوید که درباره ی آن کارهایی انجام دهید تجزیه و تحلیل) شما باید در مورد اینکه چگونه وقتتان را می گذرانید چه مشکلاتی دارید و چه شرایطی دارید داده هایی جمع اوری کنید فرم تحلیل زمان و دیگر ابزار تجزیه و تحلیل زمان در این مورد مفید میباشد برنامه ریزی) ممکن است بگویید من وقت کافی برای برنامه ریزی ندارم اما مدیریت موثر و کارا غالباً مستلزم برنامه ریزی است توسط آن شما می توانید ساعات زیادی از انجام کارهای غلط را ذخیره کنید بحران هارا کاهش داده و از انجام کارهای غیر مهم و غیر ضروری جلوگیری می کنید پیگیری و تحلیل مجدد) اگر شما نتایج را بررسی کنید کشف مشکل کنید و برنامه را اصلاح کنید برنامه نتیجه خواهد داد و مشکلی به وجود نیاید. بنابراین هدف مدیریت زمان یک فرایند شامل ۸ مرحله است به ترتیب: ۱) فهمیدن اینکه چگونه از وقتتان استفاده می کنید ۲) فهرست زمان خود را برای شناخت مشکلات و فعالیت هایی که بی ارزش هستند و وقت زیادی از شما می گیرند اصلاح کنید ۳) تمرین خود ارزش یابی کنید گاه گاهی منابع. توانایی ها منابع سرمایه و موقعیت حال خود را ارزیابی کنید ۴) اهدافی که برای شما مهم هستند طبقه بندی کنید و به وسیله ی اولویت بندی اهمیت کارهای مهم را تشخیص دهید ۵) فعالیت برنامه ریزی را تا رسیدن به اهداف مهم توسعه دهید مهارت ها. منابع و چهارچوب زمانی خود را مشخص کنید ۶) برنامه های خود را به صورت فعال اجرا نمایید و فعالیت های کلیدی را در دفتر روزانه ثبت کنید ۷) تکنیک های پیشرفته و راه حل ها را برای غلبه بر مشکلات ویژه مدیریت زمان هم چون بحران های ملاقات های غیر موثر معلوم نمایید ۸) پی گیری و تجزیه و تحلیل دوباره را شاخصی برای پیشرفت قرار دهید فصل دوم: تجزیه و تحلیل چگونگی استفاده از وقت = نخستین کام در مدیریت زمان موثر در حال زمان این است که چگونگی استفاده از وقت را تجزیه و تحلیل کنیم بدین منظور باید حداقل به مدت یک هفته دقیقاً زمان مصرف شده را یادداشت کنید و آن را تحلیل نمایید چرا می بایست این کار را کرد؟ این سوالی است که تنها بعضی از مردم می پرسند آن ها می گویند من غالباً می دانم که کجا و چگونه اوقاتم را بگذرانم ولی از طرف دیگر وقت کافی ندارم زیرا بیشتر مواقع دچار اتلاف وقت می شوم در صورت برنامه ریزی و استفاده بهینه از زمان با مسائلی از قبیل این که وقت ندارم مواجه نخواهید شد اکثر مواقع ساده انگاری باعث می شود که نتوانیم از زمان استفاده درست ببریم ما غالباً با این که چگونه زمان را بگذرانیم و چگونه برای انجام امور برنامه ریزی کنیم دچار افراط و تفریط نشویم در تخمین زمان لازم می شویم و معمولاً تمایل داریم که در چنین مواقعی حالتی تواضعی بگیریم زیرا بسیار عار می کنیم و در نتیجه تحت تاثیر بعضی از آن ها قرار می گیریم جدول زمانی کمک می کند که بتوانید با کنترل تاثیر عوامل خارجی از قبیل تلفن ها و... کمتر دچار اتلاف وقت شوید زیرا عواملی از قبیل عدم تصمیم گیری و حضور در تحویض اختیار انسان را دچار اتلاف وقت می کند دانش و یقین و نه حدس و گمان به شما کمک خواهد کرد که بتوانید و موثر برنامه ریزی کنید فقدان انگیزه و عدم برنامه ریزی باعث می شود که حداقل کار صورت پذیرد در صورتی که می توان با تهیه یک

فهرست از کارهای روزانه برنامه زمان بندی شده تهیه کرد همچنین یکی دیگر از معضلات و مواردی که باعث اتلاف وقت و اختلال در مدیریت زمان می شود پنهان شدن بعضی از ما پشت موضوعات مهم و موارد اضطراری اسیت با استفاده از آن چه گفته شد خواهید توانست میزان پیشرفتتان را در استفاده بهینه از زمان ارزیابی کنید برای مثال ؛ تحقیقات نشان می دهد که به طور معمول شما حدود ۳۱/۲ ساعت را در هر روز صرف تلفن کردن و جواب دادن به تلفن می کنید تصمیم می گیرید که این زمان را کاهش دهید در کام نخست می خواهید و این زمان را یک ساعت تخلیل دهید و برای این کار راهها و روش هایی را انتخاب کنید و شروع به اجرای آن ها کنید به عنوان مثال =تصمیم می گیرید که جواب دادن به تلفن های عمومی و عادی را به معاونتان بسپارید بعد از گذشت چند ماه می خواهید نتیجه کار را ببینید که با استفاده از جداول تحلیل زمان این کار را انجام می دهید وبعد از گذشت مدت زمانی در صورتی که برنامه ها را درست اجرا نموده باشید متوجه می شوید پاسخ دادن به تلفن ۲۰ دقیقه انجام می دهید امید است این مثال توانسته باشد شناخت درستی دربتاره ی نحوه ی برنامه ریزی زمانی و به طور کلی مدیریت زمانی به شما بدهد وقت کثی (ها) یک زمان دزدی (یا به قول بعضی مردم وقت کثی) چیزی است که ما را از انجام کار های مهم و از شمنند باز دارد آن فعالیتی است که شما وقت قابل ملاحظه ای روی آن می گذارید بدون اینکه سود ویا ارزش چندانی چندانی برای شما داشته باشد شاید فعالیتی باشد که باید انجام دهید اما به تحقق اهداف مهم شما کمک زیادی نمی کند ملاقات های طولانی . کار های عادی که به سادگی می توان آن هارا به دیگران واگذار نمود و مزاحمت های مکرر دیگران بعضی از دزدان زمان هستند هدف نهایی. کنترل وقت کثی از طریق تکنیک هایی مانند =به تعویق انداختن یک کار. زمانی که کار مهم تری برای انجام دارید. کوتاه کردن وقتی که صرف آن می کنید یا حذف بخشی هایی از آن برای دریافت نتیجه ی بهتر است در حین بررسی دزدان زمان یا وقت کثی ها پی خواهید برد آن ها به دو دسته تقسیم می شوند اولین دسته (دزدان زمان خارجی هستند مانند تماس های تلفنی . ملاقات کنندگان اتفاقی و سایر مزاحمت ها دومین دسته (دزدان زمان گرده داخلی یا خود خواسته است مانند =فقدان نظم شخصی. میز شلوغ. عدم تمایل به واگذاری کار ها به دیگران. تعلل ورزی و عدم تصمیم گیری موثر غاصبان زمان :در هفته ده ها ساعت پر ارزش توسط غاصبان سنگدل زمان از شرکت های بزرگ و کوچک به یغما می رود . این جنایتکاران دوران عبارتند از • بحران ها • تلفن ها • میهمان های ناخوانده • کم رویی در نه گفتن • تساهل • جلسات • کاغذ بازی • ماموریت و سفر های اداریالف) بحران ها =بحران سازمان را از لحاظ برنامه ریزی می شکند . در موقع بحران . اولویت اول و اخر کاری . حل بحران است . برخی مدیریت ها بحران ساز هستند . برنامه ریزی درست مانع وقوع بحران می شود و یا تاثیرات آن را کنترل می کندب) تلفن ها =تلفن نمونه بارزی از یک امر فوری اما غیر مهم است که باید از آن اجتناب کرد به طور کلی امری مقاومت ناپذیر در زنگ تلفن موجود است لحن امرانه زنگ تلفن به شما می گوید گوشی را بردار ممکن است خبر های مهمی برای شما داشته باشمفنون مدیریت تلفن های که از بیرون زده می شود • ۱= هنگامی که مشغول کار هستیم تلفن به فرد دیگری منتقل شود • ۲- ساعاتی از کار را در نظر گرفته و در آن به تلفن پاسخ ندهیم • ۳- در طول جلسات به هیچ تلفنی پاسخ ندهیم • ۴- با تلفن های نا خواسته ، مودب . محکم و مختصر صحبت کنیم • ۵- از افراد بخواهیم که در مواقعی که کار کمتری داریم تماس بگیرند • ۶- فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیم (مهمانان نا خوانده = پژوهش های اخیر نشان داده اند که هر هشت دقیقه . یک مدیر معمولی با قطع کار مواجه می شود و زمانی که این وقفه ایجاد شود . چندین دقیقه طول خواهد کشید که وی با همان تمرکز و بازدهی در کار خود برسدروش های رد کردن مراجعین سرزده • ۱: -سدهای فیزیکی مقابل اتاق کار خود ایجاد کنید • ۲- آن ها را به قسمت های عمومی اتاق عقب برانید • ۳- از تماس مستقیم چشمی با آن ها پرهیز کنید • ۴- هرگز اجازه نشستن به آن ها ندهید • ۵- با قدم زدن آن ها را به خارج اتاق راهنمایی کنید • ۶- دیگران را عادت دهید که قبلا از شما وقت بگیرند) کم رویی در نه گفتن : گفته شده که قدرتمند ترین و قوی ترین عامل در مدیریت زمان یک واژه دو حرفی یعنی

(نه) است چهار مرحله برای (نه) گفتن • ۱- به دقت مقصود گوینده را گوش کنید • ۲- اگر قصدتان (نه) گفتن است که این واژه را با کمال ادب و قاطعیت بگویید • ۳- برای (نه) دلیل بیاورید • ۴- راه حل تازه ای عرضه کنید (تساهلچهار روش برای برخورد با کسانی که کارها را به تاخیر می اندازد • ۱- ایجاد اعتماد در زیر دستان و تقویت خوش قولی • ۲- به جای پایان کار بر شروع کار تاکید کنید • ۳- کنترل بر کار کار داشته و راهنمایی کنید • ۴- اولیت ها را دقیقا برای زیر دستان تشریح کنید (جلسات: طبق تخمین ها در کشور انگلستان بیش از چهار میلیون ها ساعت وقت در روز صرف حضور در جلسات می شود این جلسات گاهی ضروری و غیر قابل اجتناب و گاهی به عنوان سوراخ های هدر رفتن زمان در کیسه عمر هستند سازماندهی جلسات • ۱- اهداف مشخصی برای جلسات برگزینید • ۲- برای هر کس از قبل یک دستور جلسه تهیه کنید • ۳- تعداد افراد شرکت کننده را به حداقل برسانید • ۴- از سر ساعات شروع کردن جلسات پرهیزید اما حتما ان را سر وقت تمام کنید • ۵- در مورد دستور جلسات کوتاه. جلسات را سرپایی تشکیل دهید • ۶- اعضا را عادت دهید برای حرف زدن وقت بگیرند • ۷- از روش رای گیری برای کنترل نتایج استفاده کنید • ۸- برای کارهای تخصصی کمیسیونهای خاص قبل از جلسه تشکیل دهید • ۹- از گفتگو دو به دو جلوگیری کنید (کاغذ بازی: در تحقیقی که در مورد مرکز خدمات پرسنلی ادیا در امریکا از ۹۰۸ تن از مدیران امور اداری صورت گرفته است ۵۳ درصد ان ها اظهار داشته اند که هر روز کاغذ بازی بین ۱ تا ۳ ساعت از وقت ان ها را به خود مصروف دارد برخورد با نامه ها • ۱- دستیاران را تشویق کنید نامه های معمولی را پاسخ گویند • ۲- اگر می توانید نامه را به شخص دیگری ارجاع دهید • ۳- اگر محتوای نامه مهم نیست سریعا ان را بایگانی کنید • ۴- در مورد نامه هایی که حتما باید خودتان جواب دهید سریعا اقدام کنید گزارش ها • ۱- از زیر دستان بخواهید گزارش ها را تا حد امکان خلاصه بنویسید چون گزارش های مفصل اصلا خوانده نمی شود • ۲- اگر گزارش مفصلی به دستتان رسید از زیر دستتان بخواهید ان را برای شما خلاصه کند • ۳- هیچ وقت تایپ گزارش ها را خودتان انجام ندهید • ۴- در حد کفایت بنویسید نه در حد کمال (سفر اداری: سفر و ماموریت اداری وقت زیادی از یک مدیر می گیرد قبل از سفر فکر کنید • ۱- آیا این یک سفر ضروری است • ۲- آیا باید حتما خودتان در این سفر باشید • ۳- آیا می توان زمان سفر را تغییر داد • ۴- آیا می توان طرف مقابل خود را دعوت کرد؟ تدارکات سفر • ۱- تلفن همراه و کامپیوتر را همراه خود ببرید • ۲- پرونده ای که از اولویت کاری برخوردار است با خود ببرید • ۳- از رانندگی در طول سفر پرهیز کنید • ۴- حتی الامکان از هواپیما استفاده کنید تحقیقات نشان داده است یک ساعت کار در هواپیما برابر است با سه ساعت کار در اداره چون در هواپیما سایر مزاحمت های اداری وجود ندارد شکسپیر در کتاب ریچارد می گوید (زمانی من وقت را تلف می کردم و امروز وقت مرا تلف می کند) فصل سوم: تجزیه و تحلیل مسائل زمانی در کار گروهی: مسائل و مشکلات مربوط به زمان ها. تا حد بسیار زیادی تحت تاثیر اطرافیان به ویژه همکاران قرار میگیرد مدیریت ضعیف دیگران در برنامه ریزی و زمان بندی منجر به تاثیراتی هرچند کوچک بر روی ما و نزدیکان شود اگر فردی دوست دارد که اجتماعی و مردمی باشد اوقات دیگران خود به خود به گوش کردن به صحبت های او در مورد مسائل مختلف پی می برند مثلا رئیسی که اجازه می دهد وقت یک جلسه به بطالت بگذرد یا وقت صرف مسائلی بی اهمیت گردد در واقع وقت دیگران را هدر داده و تلف کرده است ویلیام انکن و رونالدال واس در مقاله ای به نام مدیریت زمان سه حالت مختلف را برای اتلاف وقت بیان می کند • ۱) اتلاف وقت توسط رئیس: یعنی زمان لازم برای انجام اموری که مربوط به رئیس بود و اموری که عدم انجام ان ها جریمه خواهد داشت و جریمه ان ها نیز غیر قابل اغماض است • ۲) اتلاف وقت در سیستم: یعنی زمان لازم برای انجام مسئولیت ها و وظایف خدمتی • ۳) اتلاف وقت توسط خود شخص (یعنی زمان لازم برای انجام امور شخصی یا اموری که برای انجام ان ها با میل خود اقدام می گردد افراد فوق الذکر دریافتند که بیشترین وقت که توسط شخص تلف شده در واقع همان زمان مصرف شده برای امور فرعی بوده است انکن و واس توصیه کردند که مدیر بهتر است از اوقات اختصاص داده شده به امور فرعی یا اموری که



مربوط به زیر دستان می باشد بکاهد تا در عوض وقت مفید بیشتری به دست آورد ما باید بفهمیم که چقدر وقت داریم ما باید بفهمیم که چقدر از آن به کار عادی روزانه مان مربوط است پس باید تلاش خود را برای تبدیل وقت به وقت مفید بنمائیم و سعی کنیم از هدر رفتن و ایجاد وقفه های طولانی در وقت جلوگیری کنیم کارایی گروهی: ما به عنوان اعضای یک سازمان می توانیم کمک بسیاری به خودمان بنمائیم اگر مسائل مشترک کار گروهی را بهتر درک کنیم و برای بهبود بخشیدن به فعالیت هایمان با همکاران خود کوشش های مشترکی داشته باشیم حتما کارایی بیشتری خواهد شد گروه متشکل از افرادیست که مرتبا با آن ها در ارتباط متقابل هستیم ای این افراد ممکن است همکاران زیر دستان یا رئیسان یا مردمی باشند که مانند مادریست یا مقام خاص انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتریان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی انجام وظیفه می کنند از جمله این افراد می توان مشتری بان نیز اشاره کرد که از لحاظ کاری به نوعی با مادر ارتباطند در واقع لازم است فقط روی مسائل تیمی و گروهی متمرکز شوید بهتر است برای سایر اعضای گروه کاری خود نیز برنامه زمان بندی شده درست کرده و نتایج کار یکدیگر را مقایسه کنید یافته های خود را با سایر اعضای گروه در میان بگذارید و در مورد آن بحث کنید فصل چهارم: خودسنجی: مدیریت زمان را نمی توان زمره ی ثبت رویداد های عاری یا تقویم روزانه به حساب آورد تقویم عاری تقویم عاری گرچه در فعالیت های روزمره ما به وسیله ی مهمی برای برنامه ریزی است اما فقط قسمتی از کل مدیریت زمان می باشد درست به کار گرفتن زمان به معنای به کار گیری درست نیروهایتان است پس به طور کلی در این فصل فرم خودسنجی را انجام می دهیم به نقاط ضعف و قوت چیزهایی که برای خودمان می خواهیم. چیزهایی که برای خود نمی خواهیم و به ارزشهایمان نگاهی انداخته ایم لیستی از کارهایی که انجام می دهیم. دوست نداریم انجام دهیم یا تغییر خواهیم داد. تهیه نموده ایم فصل پنجم: تعیین اهداف و اولویت ها: بسیاری از ما در مدیریت زمان منقلع و نا به کار آمد هستیم همچنین احساس می کنیم که در رسیدن به اهداف اساسی مان نا توانیم از طرفی بسیاری از ما نسبت به انتظارات و توقعات خودمان. شناسایی و اعتماد کافی نداریم علاوه بر آن احساس می کنیم که در زندگی سردر گم هستیم پیش از آنکه تصمیم بگیرد در ساعت های آینده یا هفته بعد یا سال آینده چه کاری می خواهید انجام دهید بایستی مشخص کنید به دنبال چه هستید و چه نتایجی از تلاش هایمان می خواهید بگیرید ارزیابی نقاط ضعف و قوت یکی از کام های اساسی و مهم در تعیین اهداف به شمار می رود در فصل ۵ و ۶ از طریق یک فرایند هفت مرحله ای اولویت بندی اهداف اجرایی و برنامه ریزی عملی برای رسیدن به آن ها بررسی شد تعیین اهداف: براین بخش باید لیستی از هدف هایتان را تهیه نموده و آن را به طور عامل مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به صورت علمی هدف ها را در چهار دسته • شغلی • خانوادگی • شخصی • اجتماعی هدف های شغلی: در حالیکه شروع به تکمیل نمودن اهداف شغلهایتان می کنید سعی نکنید به جمله پردازی یا انتقاد از خود یا نگرانی از اینکه انتخابات مورد سند دیگران واقع می شود یا نه می پردازد این لیست برای شناخت و کمک به خودتان است و هدف دیگری بر آن متصور نمی باشد اهداف خانوادگی: اگر هدف های شغلی مبهم و نامشخصند هدف های خانوادگی از آن هم مبهم ترند اهداف خانوادگی را در سه مقوله می توان جای داد: مقوله نخست) استانداردها و نحوه ی زندگی است برای چنین هدفی چه مقدار در آمدی در نظر دارید و... دومین مقوله) اهداف خانوادگی دستیابی به استانداردهای معیشتی بلند است در دسته بندی اهداف نخست به مسائل اساسی فکر کنید به خانه (اتومبیل) هزینه افراد خانواده و... هم چنین به اوقات فراغتی که بخشی از شیوه ی زندگی خصوصی شما را تشکیل می دهد سومین مقوله) اینکه در بیشتر خانواده ها برنامه ریزی و مطابق نقشه زندگی کردن بسیار کم صورت می گیرد و به همین دلیل افراد خانواده باید ارتباطشان را نزدیک و روحیه همکاری و و تعاون را در خود تقویت نمود هدف های شخصی: آن ها را نیز می توان در چند مقوله گنجانند: نخستین مقوله: مشتمل بر ارتباطات و مناسبات خصوصی و رشد شخصیتان است در مقوله ی دوم: گذراندن اوقات فراغت مد نظر است و هم چنین هدف های شخصی می تواند شامل های اجتماعی و معنوی نیز باشند هدف های اجتماعی: آخرین هدف. هدف های اجتماعی است اغلب ما نسبت به سازمان ها

مؤسسات و نمادهایی که خارج از آن‌ها قرار داریم احساس تعهد می‌نماییم ماغالباً درگیر خدمات اجتماعی می‌باشیم نه بدان جهت که به آن تمایل داریم بلکه به آن محبت که به ما تقاضا می‌شود گزینش هدف‌های برتر= اکنون لیستی از هدف را دارید لیست را با دقت و انتقادنه مرور نمایید و آن‌ها را بر اساس تقدم مرتب نمایید به طوری که دو هدف یا بیشتر ضروری باشد هدف‌هایی را که ممکن است در آینده برایتان اهمیت پیدا کند مجزا کنید آن‌هایی که قادر به انجامشان نیستید کنار بگذارید تعیین هدف‌های واقعی به معنای تعیین دیدگاه‌های کم ارزش نیست بلکه به معنای ارزیابی واقعی توانایی‌ها و تعهدات شماست اگر هدف‌ها با هم در تضاد بودند به تاخیر انداختن برخی هدف‌ها ممکن است بهترین راه حل باشد سعی کنید هدف‌هایتان را در مسیری قرار دهید که علاقه‌انگیزه‌ها و توانیبتان ایجاب می‌کند فصل ششم • برنامه‌ی اجرایی: ترتیب و توالی وظایف: گاهی اوقات می‌توانیم وظایف را به اشکال مختلف به سمت یک هدف سوق دهیم بسیاری اوقات انجام دادن عمل ب قبل از عمل الف ممکن است کارآمدتر باشد بدین معنی که ممکن است لازم باشد عمل الف انجام گیرد تا عمل ب تاثیر گذار تر باشد چهار چوب زمانی) برای کار آمد تر بودن یک طرح لازم است که آن طرح شامل یک چهارچوب زمانی باشد ما باید تاریخ‌های معینی را برای رسیدن به هدف‌هایمان در نظر داشته باشیم و اگر طرح مستلزم چندین کام یا مرحله باشد تعیین تاریخ معین برای کام‌های اصلی و مهم از وظایف کلیدی است برنامه‌ی اجرایی: با استفاده از کار برگ اجرایی برنامه وظایف را در یک ترتیب تقدم و تاخر مناسب قرار دهید جزئیات وظایف بزرگ و کوچک به آن اضافه کنید این یک کار عملی است بنابراین به یک دید واقع‌گرایانه و دقیق نیاز دارد معمولاً- زمانی که بودجه نا کافی است و کارهای زیادی هم برای انجام شدن وجود دارد تنها راه حل عملی گام به گام عمل کرد است یعنی برداشتن گام اول) تصمیم‌گیری و سپس بقیه‌ی گام‌ها برنامه‌ها باید به مراحل مختلف زمانی تقسیم بندی شوند هر چند این موضوع وقت گیر است ولی اغلب مواقع این تنها راه استمرین نهایی: اگر می‌خواهید در دست‌یابی به اهداف مهم موفق شوید جدی باشید و عادت خوبتان را رشد دهید سعی کنید برای یکی از اهداف مهمتان یک برنامه اجرایی تهیه و آن را دنبال کنید • خلاصه‌نگامی که برنامه ریزی هدف‌تان را به پایان رساند برای مدیریت زمان امادگی پیدا می‌کنید و برترین هدف و برنامه روز مره‌تان را تعیین کنید اگر چه شما وظایف کم اهمیت تری دارید ولی می‌توانید به وظایف برتر در ارتباط با شغل‌تان و زندگی‌تان پردازید و همواره باید زمان را مد نظر داشته باشیم • مهارت‌های مدیریت زمان خود را بهبود ببخشید • ۱- فهرست کار تهیه کنید • ۲- با تمرین نحوه‌ی درست نشستن پشت میز از خستگی جلوگیری کنید • ۳- اسناد و برنامه‌های مهم را بایگانی و سایر کاغذها را دور بریزید • ۴- انعطاف پذیر باشید و از روش‌های مختلف برای حل مسئله یا مشکل استفاده کنید • ۵- کارهای مهم را و کارهایی که به خلاقیت بالایی نیاز دارند در بهترین ساعات روز انجام دهید • ۶- بدترین کار هرروز را اول روز انجام دهید • ۷- برای هر کار یک ضرب‌الاجل قرار دهید • ۸- تمرکز کنید • ۹- سرعت خود را ۱۰ درصد افزایش دهید مدیریت زمان و نماز اول وقت بر اساس سؤالات علمی مدیریت زمان عمل کند براساس تأیید و خبرگزاری فارس توصیه عقل، اقامه نماز اول وقت را در اغلب زمانها بر دیگر کارها ترجیح داده و برتر خواهد شد در سنت دینی مسلمین، یکی از مستحبات مؤکد، اقامه نماز در ابتدای زمان شرعی است که در اصطلاح عرفی مسلمین «نماز اول وقت» گفته میشود و براین اساس است که در اصطلاح عرفی مسلمین نماز اول وقت آموزه‌ها و وعده‌های همین سنت دینی عمل به این مستحب، مستوجب ثواب اخروی است. ولی پیچیدگی زندگی مدرن و اشتغالات فراوان مسلمانان در زمانه ما موجب عمل به این مستحب شرعی را یافته و نمازهای یومیه - که بر فرصت شده کمتر بویژه نمازهای ظهر و عصر ۱۸ سوره روم واجب شرعی است اساس آیات ۱۷ این دغدغه روزانه جامعه دیندار و شریعتمدار در مغرب و عشا تاخیر خوانده می‌شود عصر متجدد، تیزرو و پیچیده باید سامان یابد و پاسخ داده شود که در مواجهه با این چگونه باید عمل کرد؟ طبیعی است پاسخ شرعی و فقهی آن انتخاب و چه کنم همانگونه که در روایات آمده است رسول مکرم ترک هر عملی به احترام نماز است مشغول به هر کاری بودند، چون وقت نماز فرا میرسد رنگ از رخساره خدا (ص) ولی ایشان

میرفت و حضرتش همچون معشوقی مضطرب به اقامه نماز میشتافتند اگر همه مسلمین چنین تقیدی در عمل به سنت نبوی داشتند شاید امروز این مسأله دغدغهای را بر نمیانگیخت. نکته مدنظر من در این یادداشت کوتاه، وجوب عقلانی اقامه نماز اول وقت برای مسلمین است. بر اساس ادله عقلی و علمی زیر که از یک اصل مشهور و تثبیت شده مدیریت استنباط شده، برای هر مسلمانی اقامه نماز اول وقت نه تنها از نظر فقهی عمل به یک مستحب شرعی و آرامش درونی و ثواب اخروی است، بلکه از نظر عقلی نیز و با در نظر گرفتن آموزه‌های مدیریت زمان «time management» امری صواب و بجا در انجام امورات روزانه است. مدیریت زمان بر ۴ اصل استوار است: آیا لازم است کاری حتماً انجام شود؟ آیا این کار را حتماً من باید انجام دهم؟ آیا این کار حتماً باید الان انجام شود؟ آیا این کار اولویت اول را در کارهای امروز من دارد؟ بر اساس علم مدیریت هر فردی - نه صرفاً مدیران - برای تنظیم و ساماندهی امورات روزانه خود در مواجهه اولیه با هر کاری باید به سؤالات مذکور پاسخ داده و سپس اقدام کند. فرد مسلمان نیز در مواجهه با صدای اذان و دعوت به اقامه نماز اگر بر اساس سؤالات علمی مذکور عمل کند بر اساس تأیید و توصیه عقل معاشاندیش، اقامه نماز اول وقت را در اغلب زمانها بر دیگر کارها ترجیح داده و برتر می‌شمارد. اول آنکه این کار - یعنی نماز - باید انجام شود و ترک یا تأخیر در فرجه زمان شرعی مقدور نیست و حتی اگر به هر دلیلی اقامه نشود قضای آن بر فرد مسلمان و حتی وارث او واجب میشود. دوم آنکه نماز را بر اساس اصل وجوب عینی در فقه هر فردی باید راساً و شخصاً اقامه کند و امری قابل تفویض نیست. سوم آنکه بین ۵ حکم شرعی واجب، مستحب، مباح، مکروه و حرام اولویت دوم را دارد و این خود مشوق فرد دیندار و متشرع در عمل به این مهم است. به همین سادگی و آسانی وجوب عقلی اقامه نماز اول وقت برای مسلمانان محرز است؛ حال آنکه شریعت چون بر آسانگیری بنا شده آن را مستحب میدانند. و در آخر هم سخنانی درباره‌ی مدیریت زمان: هر وقت می بینید کار خیلی خوب پیش می رود می توانید دو چیز دیگر را هم پیدا کنید (۱) آدم یک دنده و یک احساس وظیفه پیتردراکر (نویسنده و سخنران در حوضه‌ی مدیریت) (۲) علت هر شکستی عمل کردن بدون فکر است الکس مکتری (متخصص مدیریت زمان) (۳) مهم ترین کار ما این نیست که ببینیم در دور دست های مبهم و ناپیدا چه چیزهایی وجود دارد کار ما این است که به آنچه اشکارا در پیش رو داریم پردازیم و ببینیم چرچی (۴) اگر نتوانیم وقت خود را برنامه ریزی کنیم هیچ چیز دیگر را نمی توانیم اداره کنیم پیتردراکر

### نقشه های ذهنی مدیران

نویسنده: الکساندر مالون - ترجمه: حبیب عایی مدیریت زمان - تهیه کننده: امین قبادی - مدیریت زمان زمانی شخصی گفته است: اگر اول ندانید به کجا می روید؛ سزاوارید که در آخر از نا کجا آباد سر در بیاورید. اهداف، انرژی های ما را متمرکز و یکی میکنند. افراد از کوه ها صعود می کنند چرا که میخواهند در آنجا باشند. آنها چالشهایشان را با غلبه کردن به نمایش می گذارند. بنابراین، اهداف بر انگیزنده هستند. هوش افزای اسمارت شما را در به خاطر سپردن جنبه های کلیدی اهداف یاری خواهد کرد: ۱. وضوح و روشنی ۲. قابل اندازه گیری ۳. قابل حصول ۴. مرتبط ۵. زمان محدود وضوح و روشنیهدف را به طور واضح بنویسید، آنرا تعمیم ندهید. جایی را که میخواهید باشید و کاری را که برای رسیدن به آنجا انجام دهید، تصور کنید. اهداف اصلی را به اهداف فرعی تقسیم کنید و برای هر کدام از آنها زمان بندی داشته باشید. به کیفیت، زمان و هزینه توجه کنید چون این عوامل به برنامه ریزی و کنترل فعالیتهایتان کمک خواهند کرد. حصول اهداف باید قابل دسترس و قابل انجام و اجراء باشند. اهدافی که غیر واقعی یا خیلی مشکل برای دسترسی باشند درست مثل اهدافی که خیلی آسان باشند باعث بی تفاوتی می گردند. همچنین اهداف باید نه خیلی سخت و نه خیلی آسان باشند در صورت وجود چالش در اهداف آنها انگیزشی می شوند اما آنها باید در حد توانمندی هایتان باشند. مرتبط و زمان محدود اهداف باید در راستای مقصد، شغل و کار راه شغلیتان باشد اهداف باید در محدوده زمانی معین باشند اهدافی را که در هر زمان بتوان انجام داد به ندرت وجود دارند مدیریت بر مبنای هدف، وسیله ای برای دستیابی به

اهداف در زمان معین هستند اهداف به سه صورت تقسیم بندی می شوند ۱. اهداف راهبردی ۲. اهداف تاکتیکی و لجستیکی ۳. اهداف عملیاتی چرا برنامه ریزی در موفقیت مدیریت زمان اهمیت دارد؟ سازماندهی، برنامه ریزی و کنترل را در هم مخلوط کنید. برنامه ریزی و کنترل به دو قولوهای «سیامی» معروفند. کنترل برای بازبینی برنامه ها و اهداف در مقایسه با عملکرد، ضروری می باشد و در صورت لزوم، به منظور تطبیق آنها اقدام اصلاحی انجام می گیرد. کنترل یک جزء اساسی از برنامه ریزی است. اولویتها برخی از متخصصین کار را به صورت باید انجام گیرید، حتما باید انجام گیرد، و بهتر است انجام گیرد طبقه بندی می کنند. کاری که حتما باید انجام گیرد ضروری بوده و معمولا ۷۵ درصد آنچه را که انجام می دهیم شامل می شوند. کاری که باید انجام گیرد متمم است و معمولا حدود ۲۰ درصد آنچه که انجام می دهیم را در بر می گیرد و بالاخره کاری که بهتر است انجام گیرد صرفا زمانی صورت می گیرد که از پیش انتظار انجام آن را داشته باشیم. تقریبا ۵ درصد آنچه را که انجام می دهیم شامل می شود. ممکن است از این نوع طبقه بندی به واسطه مزایایی که دارند در برنامه ریزی و اولویت بندی برای کار هایتان استفاده کنید. انفعالب برای آینده برنامه ریزی کنید چون آینده جایی است که بقیه عمرمان را در انجا صرف می کنیم قوانین مورفی متناسب ایجاد هستند: هیچ چیز به همان سادگی ظاهرش نیست: هر چیز برای اجرا بیش از تصور به زمان نیاز دارد و اگر چیزی بتواند اشتباه از آب در آید پس حتما اتفاق خواهد افتاد. لذل برنامه ریزی دقیق ضروری است. دو ایده اساسی در ارتباط با برنامه ریزی وجود دارد واکنش و انفعال، البته واکنشی بودن در نقطه مقابل برنامه ریزی است و در تضاد کامل با آن می باشد. واکنشی بودن به معنای عدم برنامه ریزی و دور اندیشی است. عباراتی چون جنگ آتیشین و مدیریت بحران در رابطه با واکنشی بودن به ذهن خطور می کند. در عمل روش واکنشی در بازرگانی جایگاه غالب دارا می باشد. روش مخالف آن انفالی بودن است. افرادی که انفعالی هستند به جلو فکر می کنند و سعی می کنند چیز های را که می تواند اشتباه از آب در آید را پیش بینی نمایند، اهداف را تعیین کنند، برای آینده برنامه داشته باشند و نظارت جدی اعمال کنند. در واقع اغلب مردم احتمالا و قشان را به طور کار آمد مدیریت می کنند. یادگیری مداوم و خودپیشرفتی □ برای افزایش کارایی تان، آموزش و بالندگی را پیش بگیرید. کتابهایی در مورد مهارتهای تصمیم گیری، سرعت خواندن، حافظه موثر، خلاقیت، نویسندگی، ارتباطات و حل مسأله بخوانید. با یاد گرفتن مهارتهای فوق، مقدار زیادی را که باید در وقت مورد انتظار صرف ارتباطات شخصی خودتان و مسافرت نمایید، تنظیم کنید. یا این زمانها به عنوان فرصت هابی برای خود پیشرفتی که بر اتلاف وقت ترجیح دارند بر خورد کنید. زمان مسافرت می تواند یک فرصت برای اخذ تفکر نهایی در مورد مدیریت باشد. همیشه کتاب همراه داشته باشید. تفویض اختیارات مطالعات نشان می دهد اکثر مدیران از تفویض اختیار ناراضی می باشند آنها اشتغال به وظایف عادی را دوست دارند. آنها می ترسند که اشتباهات کارمندان آنها را به مسوایت پذیری و پاسخگویی وا دارد. آنها این طرز تفکر را دارند که بر کارکنان در انجام کار هایشان نظارت کنند. این طرز تفکر خیلی کوتاه اندیشی است. البته در تفویض اختیار چنین فرض می شود که مدیر، برای تفویض اختیار کارمندی دارد و آنها توانایی این کار را دارند و در ضمن کارمندان خود علاقه مندند و برای پذیرش مسولیت آموزش دیده اند. به خاطر داشته باشید ممکن است مشاغلی که برای شما عادی جلوه می کنند برای کارکنانتان سخت باشند. بخشی از وظیفه شما به عنوان مدیر، تربیت و بالنده گی نیروی انسانی می باشد. دادن مسولیت بیشتر و تقاضای انجام کار بیشتر، یک روش عالی برای بالندگی کارکنان است. تفویض اختیار باعث می شود که بیشتر تمرکز تان بر روی نقش مدیریتی تان باشد. مسامحه مسامحه، دزدی از وقت است. مسامحه یعنی که کار امروز را به فردا انداختن. برای اتمام وظایفتان وقت معین و مشخصی را تعیین کنید. به خاطر داشته باشید که وقت طلاست. نمی توانیم وقت را قرض و یا آن را به احتکار یا ذخیره کنیم. زمان را فقط می توانیم سرمایه گذاری، صرف سازماندهی و یا تلف نماییم. پتر دراکر می گوید: زمان کمیاب ترین سرمایه ای است که مدیران دارند. با برنامه ریزی دقیق و اولویت بندی، از وقتتان بهتر از هر کس دیگر استفاده کنید.

حاوی راهکارهایی است که باعث نیز موثرتر شدن و موفق تر بودن آنها در هر ناحیه ای از پیگیری هایشان خواهد بود به آنها بگویید که ((استراتژی سه P حتی برای آن دو نفری که این متن را نوشته اند موثر بوده است.)) بله هر دو نفر ما انسانهایی طبیعتاً مسامحه کار بوده ایم از همین تکنیک ها در زندگی روزمره مان استفاده نموده ایم و تاثیر شگرفی در ما ایجاد شده است. به خودتان (اگر مسامحه کار هستید) و افراد خاص درون زندگی لطفی بکنید ، در پیامی که در کتاب مدیر وقت شناس و هدفمند نهفته است سهیم شوید. قسمت هایی از گفت و گوی باب با CEO اولین p:--((از دیدنت خوشحالم باب)) باب هم با گرمی گفت : (( من هم از دیدار شما خوشحالم)). CEO بدون هیچ درنگی بر سر اصل مطلب رفت ((مطمئن هستم مایلی بدانی که یک کارمند ارشد موثر ساز یعنی چه.)) باب تائید کنان گفت : ((حرف را از نوک زبان من قاپیدید.))--((این پستی است که من و دیو ایجاد نمودیم . او نگران بود که چه کاری از دستش برمی آید تا به افرادش کمک نماید تا به مجریانی خوب تبدیل شوند . او همیشه این احساس را دارد که اگر قرار باشد بین شخصیت و اجرا یکی را انتخاب کند مسلماً شخصیت را انتخاب خواهد نمود . احساس او این است که آموزش ارزش ها به افراد بسیار مشکل است اما آموزش مهارت ها به آنان بسیار آسان است . من هم به نحوه تفکر او علاقمند بودم اما متوجه شدم که با پوزش از شما افراد خوش قلب به راحتی فریفته می شوند . با آنکه قلبی مهربان و مقاصدی خوب دارند اما این نیکی در عملکردشان مشهود نیست . افرادی که سالها با آنها کار کرده اند ممکن است اندیشه های نادرستی را درباره خدمت به مشتریان و همکاری با دیگران در ذهن آنها کاشته باشند . همین افکار و اندیشه های نادرست مانع می شود تا آنها سهم برجسته ای در موفقیت شرکتی که در آن کار می کنند داشته باشند . در نتیجه شخصیت خوب آنها در انحصار اندیشه آنها باقی خواهد ماند و هیچگاه در راندمان کاری آنها تبلور نخواهد یافت.)) (شغل من به عنوان CEO این است که به افراد خوبمان کمک کنم تا امور مهم را نه تنها در کار بلکه در زندگی خصوصی شان لمس نمایند تا به خود و دیگران کمک نموده و به اهداف لازم دست یابند.)) باب مطمئن نبود که آیا باید سوالی را که در اندیشه اش شکل گرفته بود پرسد یا نه ، اما تصمیم گرفت اینکار را بکند ((آیا منظورتان این است که حالا باید بعضی از مناسک اخلاقی و مذهبی را تمرین کنیم ... و من هم باید به آن مناسک ایمان بیاورم؟)) CEO لبخندی صمیمی زد : ((نه ، فقط بازتاب شما کافی است . ما از شما می خواهیم که عمیقاً بیاندیشید که چه کسی هستید ، چرا می خواهید اینجا بمانید چگونه می توانید در کمک به مجموعه کار ، مشارکت بیشتری داشته باشید و بودنتان در اینجا چگونه می تواند زندگیتان را سرشارتر ، شرکت را موفق تر و مشتریان را متقاعدتر و راضی تر نماید . این نکته روزه روز روشن تر و شفاف تر می شود که بهترین افراد کسانی هستند که درک می کنند کی هستند . دلیلش هم این است که وقتی را صرف کاوش در افکار ، احساسات ، رویاها و اهداف خویش می نمایند و در نهایت به این واقعیت پی می برند که آنها در صورتی می توانند به اهداف خود و اهداف شرکتشان برسند که به افرادی وقت شناس و هدفمند تبدیل شوند و بهترین بهره وری را از ثانیه ها ، دقایق و ساعاتی که روزشان را تشکیل می دهد داشته باشند.)) باب که چهره ای ناباورانه به خود گرفته بود با خود فکر کرد اینها مطالبی هستند که من واقعا تاکنون به آنها نیاندیشیده ام . CEO ادامه داد ((این موارد عبارتند از نکات اخلاقی ، از خود گذشتگی و گرایش به تحول . یعنی همان چیزهایی که شرکت ما را موثرتر خواهد نمود . ما قویا معتقدیم که بهترین شرکتهای اولین و مهمترین کارشان این است که به کارکنان خود کمک نمایند تا به افرادی بیش از آنچه که خودشان انتظار دارند تبدیل شوند . بنابراین می خواهیم به نقطه ای برسیم که اگر کسی این شرکت را به قصد خدمت در شرکتی دیگر ترک کرد قادر باشد توانایی های بیشتری را نسبت به روزی که در اینجا استخدام شد به کارفرمای جدید خود ارائه دهد.)) باب مسحور این دیدگاه نیروزا و شادی بخش شده بود ... دیدگاهی که در فرهنگ سازمانی او کاملاً جدید و بدیع بود . دیو و این CEO تصمیم بسیار خوبی گرفته اند . دو ما بهترین شرکت ها دقیقاً آن چیزی را به مشتریان خود ارائه می کنند که قولش را داده اند حتی چیزی بهتر از

آن را . سر موقع و با قیمت توافق شده . مشتری ها طالب چیزی هستند که مورد نیازشان است در محل مورد نظر با کیفیت بالا و قیمت مناسب . اینها همان نکات اخلاقی هستند که قصد داریم از آنها استفاده کنیم تا در این اوضاع اقتصادی مبارزه طلب ، وفاداری خویش را به اثبات برسانیم .)) سژس ادامه داد ((سوما ، بهترین شرکت ها تلاششان بر این است تا یقین حاصل نمایند که بقای خورده فروشانشان تضمین شده است . از طرف دیگر ارائه کننده ای که کارش سودآور نباشد ممکن است در این اندیشه نباشد که کالاهای خود را به نحوی به ما ارائه نماید تا به اهداف آینده مان برسیم . بنابراین ما خواهان منصفانه ترین قیمت ها بر روی مواد اولیه هستیم و در عین حال واضح است که دلمان هم نمی خواهد فشار به خرده فروشانمان تحمیل گردد و مایلیم که آنها هم استفاده منصفانه ای ببرند.)) باب جراتی به خود داد و گفت : ((پس دلیل اینکه من اخراج نشده و منتظر خدمت شده ام این است که ببینیم آیا می توانم خود را با این فلسفه مثبت منطبق نمایم یا نه؟)) ((دقیقا همین است ، باب . شرکت در طول سالیان ، مبالغ زیادی را بر روی تو سرمایه گذاری کرده و همین سرمایه گذاری باعث شده که کارمند با ارزشی برای شرکت باشی . یقین دارم که تو می دانی ما جمع نشده ایم که فقط اهداف کوتاه مدتمان را دنبال کنیم بلکه به آینده ای دراز مدت می اندیشیم . می خواهیم که شرکتمان به بقای خود ادامه دهد و به گسترش اش - زیرا در آن صورت است که همه منتفع خواهند شد . ما فقط می توانیم با اجابت نیازهای مشتریانمان با پشتیبانی از خورده فروشانمان با احترام گذاشتن به همدیگر ، با انصاف ، با صداقت و با ایجاد یک تیم داخلی وقت شناس آینده مان را تضمین نماییم . در این شرکت به مدیران دقیقه آخر نیازی نداریم . اگر به اینهدفمان برسیم دیگر مدیران لحظات آخر هم نخواهیم داشت .)) باب همانطور که سعی می کرد عبارت ((مدیر لحظات آخر)) را هضم کند با خود اندیشید نوعی تبانی به نظر می رسد . با در نهایت شفقت پرسید ((از دست من چه بر می آید تا شرکت به اهدافش برسد؟)) - ((خیلی ساده است باب ، اگر همه ما بتوانیم آنچه را که من به آن لقب استراتژی سه P داده ام انجام دهیم کار تمام است .)) - ((رئیس امور انسانی هم اشاره ای به این سه P کرد اما باید اعتراف کنم که هیچ دانشی در این زمینه ندارم.)) - ((خیلی ساده است ، باب . همانطور که می دانیم هر یک از ما بازیکنان عرصه صنایع سریع السیر هستیم و در لاین کم سرعت حرکت نمی کنیم . برای پرهیز از شرکت لحظه آخر بودن ، باید با راه حل های مناسب در زمان و مکان مناسب قرار بگیریم . به همین دلیل باید یقین داشته باشیم که تمام افراد این شرکت در این تیم قرار دارند و با همین قاعده بازی می کنند . هر کسی که فلسفه سه P را رعایت نکند ضررش بیش از منفعتش خواهد بود .)) کنجکاو ی باب به نحو فزاینده ای تحریک شده بود ((این سه P چه هستند؟)) برای لحظاتی مکث نمود ((متاسفم واقعا نمی توانم پاسخ این سوال را بدهم.)) باب ، مدیر متحیر با سکوتی تلخ و با حالتی منگ آنجا نشسته بود . CEO خندید ((من قصد دوز و کلک بازی ندارم بلکه منظور من این است که درک سه P یک پروسه است نه یک لیست از کلمات که بشود پاسخ داد . هر بار یک گام به جلو می رویم.)) - ((پس به من خواهی گفت که اولین P چیست؟)) - ((قطعا)) CEO دکمه کوچکی را بر روی میز فشرد و به یکباره اتاقش را گردبادی از اعمال تکنولوژیکی در برگرفت . لامپ ها کم نور شدند ، پرده پروژکتوری از سقف آویزان شد از همه سو صدای موسیقی خوفناکی بلند شد و یک دستگاه ویدیو ، تصویر درخشانی را بر روی پرده به نمایش در آورد . تصویر شامل یک کلمه بود که تحت پوشش یک هاله می رقصید و می جنبید . کلمه عبارت بود از ((اولویت)) که تحت تاثیر افکت های نور و صدا در حال سوختن بود و سپس تبدیل به لوحی سنگی گردید . باب مدیر شکاک اندیشید ، هیچ فکرش را نمی کردم که در اینجا از چنین تکنولوژی پیشرفته ای برخوردار باشیم . فکر می کردم هنوز در عصر وایت بوردها ، برچسب ها و کاغذ یادداشت و سه پایه ها به سر می بریم . با همان سرعتی که این اتفاقات روی داده بود تصویر محو شد موزیک از بین رفت ، پرده پرژکتور جمع شد و نور لامپ ها زیاد گردید . باب پرسید ((همه اش همین بود؟ اولین P اولویت است؟)) - ((همه اش همین بود . آیا تاثیرگذار بود؟)) باب با خنده ای خفیف پاسخ داد ((گمان نکنم هرگز کلمه را فراموش کنم.)) دومین P ((باب ، خبر خوب این است که راه موثری وجود دارد تا در مورد گزینه های متفاوتی که در مقابل

رویمان قرار گرفته تصمیم بگیریم . راهی هست که بدانیم چه باید انجام دهیم و بهترین زمان برای انجام آن کار چه زمانی است . راهی که اولویت هایمان را به نظم درآوریم . و این است اسرار دومین CEO ((P دوباره دکمه جادوئی اش را فشرده و لامپها کم نور شدند . پرژکتور آویزان شد موسیقی اثری به نوازش در آمد و یک کلمه بر روی پرده ظاهر شد . کلمه بر روی پرده جان گرفت افکت های نور و صدا آن را آنقدر همراهی کردند تا به لوحی سنگی تبدیل شد . همانطور که کلمه در حال تبدیل شدن به سنگ بود ، باب با خود اندیشید دارم طرحش را می بینم . ((نزاکت = CEO)) Propriety در حالی که با رقه هایی از غرور و افتخار در صدایش موج می زد اعلام نمود ((این هم دومین P . آیا سوالی نداری؟)) باب با کمی تردید گفت : ((مفهومش چیست؟)) - ((آیا تعریف مرا می خواهی ... یا وبستر را ترجیح می دهی؟)) - ((بگذار وبستر را ببینیم)) . CEO نیازی نداشت به فرهنگ لغات وبستر مراجعه کند زیرا تمام معانی این کلمه در ذهنش نقش بسته بود : ((وبستر سه نوع معنی برای این کلمه در نظر گرفته شده است . اول کیفیت یا وضعیت خاص داشتن یا شایسته بودن ، دوم به معنای درستکار بودن و نزاکت داشتن ، سوم به مفهوم سازگار بودن با استانداردهای پذیرفته شده)) - ((بسیار شبیه همان چیزهایی است که فکرشان را کرده بودم اما باید خیلی صادقانه مطلبی را به شما بگویم . فکر می کنم که سالهای سال است که از این کلمه استفاده نکرده ام . حتی ممکن است اصلا آن را به کار نبرده باشم . خیلی از مد افتاده به نظر می رسد یا تاریخ گذشته و علاوه بر آن احساس می کنم این کلمه زاهد مآبانه است چیزی شبیه به کلمات عصر ویکتوریا)) . CEO خنده کنان حرفهای او را تأیید کرد ((حق با تو است ، باب . این کلمه بیشتر قدیمی به کار رفته است و یادم نمی آید که در طول سالهای رشد ، پدر و مادرم حتی یک بار این کلمه را به کار برده باشند . اما من هیچ کلمه ای مناسب تر از آن نیافتم - گلمه ای که با P شروع شود و مفهوم مورد نظر ما را برساند - شاید خود کلمه ، قدیمی و تاریخ گذشته باشد اما هدفی که در پس مفهوم آن نهفته است امروزی و بسیار حیاتی است .)) باب پس از سبک سنگین کردن کلمات او گفت : ((تصور می کنم که به همراه این کلمه نیز تستی وجود دارد که باید آن را بگذرانم .)) - ((در واقع ، نه . اما جزوه ای برایت دارم که باید آن را هنگامی که به خانه رسیدی با حوصله و دقت مطالعه کنی)) . با گفتن این جمله CEO پاکتی را به باب تحویل داد و گفت : ((این ((صورت اصلاحیه)) جدید شرکت ما است . ۷ نکته در آن وجود دارد . این نکات مشخص می نمایند که پس از این ((نزاکت)) چه مفهومی برای همه ما خواهد داشت . نزاکت : صورت اصلاحیه • کاری را انجام دهید که درست است • .

برای انجام کار دلیل درستی داشته باشید • . در انجام کار با افراد شایسته همکاری کنید • . بهترین زمان را برای انجام کار در نظر بگیرید • . کار مورد نظر را با دقت و نظم انجام دهید • . به انجام کار اشتیاق داشته باشید • . هدفتان از انجام کار دستیابی به بهترین دستاورد باشد . سومین P : مجددا لامپها کم نور شدند . پرده دوباره از سقف آویزان شد . باز هم موسیقی اوج گرفت و پرژکتور تصویری را بر روی پرده به نمایش درآورد . و در مقابل چشم های باب کلمه ای به رقص درآمد و در نهایت بر جای خود ثابت ماند و به لوحی سنگی تبدیل گردید . تعهد = Commitment این تنها کلمه روی پرده بود . هیچ نوشته دیگری وجود نداشت . فقط همین یک کلمه . باب پرسید چطور است که P ی سوم با حرف C شروع می شود؟)) CEO که این سوال را قبلا هم بارها شنیده بود گفت : (( این یک ترفند حافظه ای است . من تلاش بسیاری نمودم تا لغتی پیدا کنم که با حرف P شروع شده و استراتژی سه P را تکمیل کند اما هیچ لغتی پیدا نکردم که به اندازه این کلمه مناسب باشد . علت اصلی انتخاب این حرف هم به پدرم برمی گردد . اگر او درک کرده بود که سلامت یک اولویت است ، اگر او تشخیص داده بود که باید عملی صحیح را به دلیلی صحیح با افرادی مناسب و به خاطر دست آورد درست انجام دهد حتما عاقبت کار کاملا متفاوت می شد اما او هرگز نسبت به سلامت خود تعهدی نداشت .)) باب ، مدیر مودب و مردد پرسید ((واقعا منظورت این است که هیچ کلمه مناسبی که با حرف P شروع شود پیدا نکردی؟)) - ((سه تا دیکشنری را زیر و رو کردم اما کلمه ای پیدا نکردم که دقیقا منظورم را بیان نموده و با حرف P شروع شود . علاوه بر آن اگر من سه کلمه ارائه می کردم که همه با P شروع می شدند آیا به همین راحتی که سه کلمه مطرح

شده در ذهن نقش خواهند بست قادر به حفظ آنها بودی؟- (حق با شماست . احتمالاً نه و اگر به پروسه سه P به صورت اولویت Priority = ، نزاکت = propriety و تعهد = commitment بنگرم مطمئن هستم که هرگز آنها را فراموش نخواهم کرد.) CEO اعتراف کنان گفت : می دانم که کمی غیر متعارف به نظر می رسد . اما کلمه تعهد چنان تاثیر شگرفی در این فرمول دارد که حقتش است تا توجه خاصی به آن شود.) باب اظهار کرد ((من افراد متعددی سیاری را می شناسم اما اغلب آنها به چیزهایی متعددی هستند که اهمیت چندانی ندارند .)) صفحات کتاب های تاریخ و روزنامه های امروزی نیز انباشته از ماجراهای مردمانی است که یا به مواردی غیر قابل قبول تعهد دارند و یا تعهد به اعتقاداتی هستند که باعث آشوب و کشمکش می شود . از جمله متعهدین به قاچاق مواد مخدر ، متعهدین به تروریسم و متعهدین به نژاد پرستی .)) باب ، ضمن ژستی که گرفته بود گفت : ((تصور می کنم این به نوعی به مسامحه مربوط می گردد؟)) ((یقیناً همین طور است . مسامحه اغلب حاصل عدم تشخیص بین مهم ها و بی اهمیت ها است و همین طور عدم تمیز بین ارزش ها و ضد ارزش ها .)) باب گفت : ((و درک این تفاوت ها از طریق صورت اصلاحیه مقدور است .)) ((باب ، گفته ات کاملاً صحیح است . اما آنچه که بسیاری از مردم از درک آن عاجزند تفاوت بین علاقه و تعهد است . یک فرد علاقمند می تواند انواع بهانه ها را ردیف کند . اما یک فرد متعهد هیچ بهانه ای نمی شناسد . تعهد یعنی اینکه فلان عمل باید انجام شود ، هیچ عذر و بهانه ای هم موجه نیست . نفهمیدن تفاوت بین علاقه و تعهد ، اضطراب بی حدی را برای مدیران لحظه آخر و افراد متکی به آنان ایجاد می کند .))- ((آنچه را که می گویی کاملاً درک می کنم . علاقه لزوماً منتهی به عمل نمی گردد اما تعهد به چیزی جز نتیجه گیری نمی انجامد .)) باید بخواهید: فارغ التحصیلان دبیرستانی شهرکی کوچک پس از ۱۰ سال به موطن خود برگشته و جلسه دید و بازدید ترتیب دادند . یکی از آنها از دیگران خواست تا به سوال ساده ای جواب دهند : ((در تمام سالهایی که در دبیرستان بودید چه کسی بیش از همه بر شما تاثیر گذاشت؟)) انتظار او این بود که دامنه پاسخ ها بسیار گسترده باشد - مدیر مدرسه ، یک مربی خاص ، یک آموزگار بخصوص - اما همین که پاسخ ها جمع گردید ، همگی یک انتخاب شفاف داشتند . فراش مدرسه . دلیل؟ هر روز پس از تعطیلی مدرسه ، فراش اتاقها را تمیز می کرد و وایت بوردها را می شست . سپس این مرد که تا چهارم دبستان بیشتر درس نخوانده بود با املائی غلط در گوشه بالا- و سمت چپ وایت بورد می نوشت ((باید بخواهید)) این مرد با این کارش ، شوق خواستن را در ذهن نسل های متفاوت دانش آموزان کاشته بود اما عبارت ساده او دو سوال را بر می انگیخت . ((می خواهی چکار بکنی؟)) ((چرا می خواهی آن کار را بکنی ؟)) باب پس از غلبه بر مسامحه: پس از مدتی برنامه باب چنان پیش از ظرفیت شده بود که در پایان روز بسیاری از کارهای مهم - انجام نشده باقی می ماندند - با وجود آنکه با اهم فی الایم کردن امور قابلیت‌هایش به شکل چشمگیری افزایش یافته بود . هرچند که جای شکرش باقی بود زیرا توانسته بود جایگاه خاصی نزد CEO برای خود بدست آورد . CEO قابلیت نادری در بینش مسائل از دیدگاهی شفاف داشت . بنابراین باب تصمیم گرفت درباره مشکل جدیدش با او صحبت کند . CEO با دقت به او گوش داد . سپی بیدرنگ دکمه روی میز را فشرد . با کم نور شدن لامپها پرده نیز از سقف آویزان شد و آوای موسیقی در اتاق طنین انداز شد . باب گفت : ((تو که نمی خواهی بگویی هنوز یک P دیگر مانده !!)) CEO لبخندی زد اما چیزی نگفت . فقط منتظر ماند تا پرژکتورش پاسخ باب را بدهد . همانطور که سه نوبت قبلی نیز اتفاق افتاده بود . کلمه ای بر پرده ظاهر شد و سوخت تا به سنگ تبدیل شد . این بار در کلمه فقط دو حرف وجود داشت . حرف اول هم با P شروع نمی شد بلکه با N آغاز می گردید . کلمه عبارت بود از نه (NO) باب که حیرت کرده بود پرسید ((نه؟)) CEO پاسخ داد ((بله . و اگر دقیق تر بخواهم بگویم هم بله هم نه . مدیران وقت شناس و هدفمند می دانند که ژچگونه بلمه بگویند و چگونه و کی نه . مدیران لحظه آخر ، اغلب ناباورانه بر این اعتقادند که مناسب ترین پاسخ برای هر تقاضایی بله است و به همین دلیل همیشه عقب می مانند . همین امر است که تفاوت بین علاقه و تعهد را شفاف می کند . باب که کاملاً گیج شده بود گفت : ((اگر به تقاضای کسی پاسخ نه بدهم این مفهوم را القا نخواهد کرد که آدم خوش قلبی نیستم؟)) ((به



هیچ وجه . اکثر مردم استنباطشان این است که خوش قلب بودن یعنی انجام اموری که باعث ارضاء دیگران گردد . این یک حرف بی مورد است . خوش قلب بودن یعنی اینکه همیشه افکاری خوب و مزه داشته باشی . یعنی اینکه به صلاح خودت ، شرکت ات ، همکارانت و مشتریان بیشتر بیاندیشی تا بخواهی به کسانی بله بگویی که نیازهای خودخواهانه آنان را که در این فلسفه نمی گنجد ارضاء نمایی . درست همانطور که نور و تاریکی نمی توانند در آن واحد در یک مکان خاص حضور داشته باشند مقدور نیست که خودخواهی و از خود گذشتگی نیز در یک جا جمع شوند . مدیر لحظه آخر و مدیر هدفمند و وقت شناس هم نمی توانند در یک بدن حضور داشته باشند . قسمت مهیج این ماجرا این است که تو می خواهی تصمیم بگیری آن کسی باشی که می خواهی باشی ... و ادامه خواهی داد تا آن شخص بشوی.)) باب اظهار نمود ((این واقعا ملموس است و اکنون می بینم که پروسه سه P به من کمک خواهد نمود تا کی بله بگویند و کی نه)). ((دقیقا . دلیل آنکه من کلمه نه را بر روی پرده به نمایش در می آورم آن است که آن ، بخشی از پروسه بله و نه می باشد که بیشترین مشکلات را برای افراد ایجاد می کند . باید قادر باشی که بتوانی اصول اهم فی الایم کردن ، صورت اصلاحیه و روش دست یابی ((باید بخواهی)) را در هر بله یا نه به خدمت بگیری . در غیر این صورت بعضی از بله هایت به شاید تبدیل خواهند شد و برای خود و دیگران مشکل به وجود خواهی آورد.)) کلام آخر باب مقام ارشد موثر ساز به عبارت دیگر CEO جدید می دانست که در این پست کمبودهای فراوانی دارد . او تلاش می کرد به تمام افراد شرکت بفهماند ما همه با هم سهیم هستیم ، با هم یاد خواهیم گرفت ، با هم رشد خواهیم کرد و با هم وقت شناس و هدفمند خواهیم شد . یکی از اولین کارهایی که انجام داد این بود که به هر یک از کارکنان کارتی داد که بر روی آن نوشته شده بود : سه P ی هر کارمند وقت شناس و هدفمند اولویت . اهم فی الایم کردن در همه کارها نراکت . صورت اصلاحیه را به یاد آورید . تعهد . ((باید بخواهم)) همانطور که باب کارت را به هر یک از آنان می داد توصیه می کرد : این کارت را همیشه با خود داشته باشید یا آن را به گوشه مانیتور کامپیوتر خود بچسبانید تا مرتب به یاد شما بیاندازد که پروسه سه P برای شرکتان و برای موفقیتان تا چه اندازه اهمیت دارد . باب ، سیاست درهای باز را پیشه خود کرده ، اعلام داشت : اگر کسی مایل باشد بطور محرمانه با او ملاقات کند به فردی هدفمند و وقت شناس تبدیل گردد از پیشنهاد او استقبال خواهد شد . همانطور که زمان به پیش می رفت افراد به تناوب به سراغ او می آمدند تا جایی که او به کلافی تبدیل شد که تمام واحدهای شرکت را به هم محکم و مرتبط می کرد . باب که به اهمیت پروسه P پی برده بود شرکت را متقاعد کرد که این پروسه را در کلاسهای آموزشی کارکنان جدید بگنجانند . باب روند پیامهای صوتی مقام قبلی را به گونه ای تداوم بخشید تا هر یک از کارکنان بتوانند با توجه به ادراک و احساس خود از آن بهره ببرند . او بر این پیامها عنوان ((لحظات سرشار)) گذاشت و طولی نکشید که این لحظات سرشار آنچنان مشهور شدند که به گفتگوهای روزمره کارکنان شرکت راه یافت . در زندگی خصوصی نیز پروسه سه P به باب انگیزه ای قدرتمند داد تا به وضع جسمانی و روحانی خود توجه بیشتری داشته باشد . گاهی به یاد می آورد که CEO درباره پدرش چه گفته بود بنابراین با اراده محکم مواظب بود که مبادا مراسمی از پسرش جیرد یا دخترش میشل را از دست بدهد از مراسم فارغ التحصیلی گرفته تا تولد اولین نوه اش !! سوی دیگر سر زدن های گهگاهی به باشگاه نیز منظم و مرتب شد و حتی تصمیم گرفت که نگاه جدید و موشکافانه ای به معنویت و مسائل روحانی بیاندازد . چیزی که بیش از این در اولویت های مهم زندگی باب نبود . حالا باب همانند هر مدیر وقت شناس و هدفمند دیگری می دانست که کیست ، به کجا می خواهد برسد و راهنمای اش در این سفر چیست . او بحرانها ، مشکلات و تغییرات را پیش بینی می کرد و بلافاصله برای دست و پنجه نرم کردن با آنها آماده می شد . کار مدیران وقت شناس و هدفمند به دلایلی صحیح با کمک افرادی شایسته ، در زمانی درست و دقیق و مناسب و به خاطر دست آوردی صحیح ، همچون سفری خارق العاده است که اتکای مدیران پیش از هر چیز به خودشان است . در طول این راه کارهای درست را با نظمی درست انجام می دهند و هر کاری را نیز با اشتیاقی وافر به پایان می برند . مدیران وقت شناس و هدفمند همانطور که نسبت به کسب نتایج کار خود

متعهد هستند درباره سفر خویش نیز احساس تعهد می نمایند. آنها به بینش و سرمشق کاری تعهد دارند. به واقعیت. به اشتیاق. به علائق دیگران. آنها رویا بین هستند. با اینهمه واقع بین هم هستند. امیدوارند. با این همه وضعیت موجود را سازماندهی می کنند. شنونده اند. اما هرگاه لازم باشد حرف هم میزنند. مراقب اند. اما بی احتیاط نیستند. آنها ایثارگری و از خودگذشتگی را بهجای خودخواهی پذیرفته اند. به عبارتی، قلبی مهربان دارند. باب، مدیر لحظه آخر سابق، در نهایت کشف کرد که باید تا جایی که می تواند رزوه‌های افراد خانواده اش را برآورده کند و در خدمت همسر و فرزندانش باشد. گاهی زندگی کردن در چارچوب استراتژی سه P دردناک به نظر می رسد. اما مدیران وقت شناس و هدفمند، هرگز بادبانهای خود را یکنواخت نمی افزایند. زمانهایی فرا می رسد که تمام تلاش های باب یا اصلاً تاثیر گذار نبود یا تاثیری جزئی بر جای می گذاشت. زمانهایی هم بود که خودش هم راهش را گم می کرد. اما او با ((باید بخوایم)) زندگی می کرد و همین نکته نمی گذاشت شهادتش از بین برود. مهمترین چیزی که شما باید بدانید. به زبانی ساده چنین است: مهم نیست که مقاصدتان تا چه حد عالی هستند اگر مسامحه جزء عادات معمولی تان باشد - اگر در اهم فی الاهم کردن مسئولیت هایتان کوتاهی کنید، اگر صورت اصلاحیه را نادیده بگیرید و اگر تعهد نداشته باشید با مصیبت مواجه خواهید شد. اعتقاد ما بر این است که اگر شما سوانحی را که در دنیا اتفاق می افتد مطالعه نمائید در خواهید یافت که این سهل انگاران هستند که در صدر لیست مسببین این سوانح قرار می گیرند. چرا؟ زیرا آنها طبیعت ضروری پروسه ی P را درک نمی کنند. اگر این داستان توانست به نحوی زندگی شما ر سر و سامان بدهد خیلی مایلم جزء افرادی باشیم که به شما امید بدهیم! باور کنید که می توانید تنبلی و سهل انگاری غلبه کنید. می توانید در هر دوره از زندگیتان به فردی وقت شناس و هدفمند تبدیل شوید. اما باید بخواهید..... زیرا هیچ کس دیگری نمی تواند برای شما بخواهد.

شناسنامه ی کتاب خلاصه شده: \*مدیر وقت شناس و هدفمند\* نوشته ی: کن بلانکارد - استیو گاترترجمه ی: غلامرضا صالحی معاویراستار: مرتضی خبازیانوبت چاپ: اول ۱۳۸۵ شماره گان: ۳۰۰۰ نسخه مرکز پخش: تهران-پخش کتاب پارسیان-خیابان انقلاب-خیابان اردیبهشت، بالاتر از لبافی نژاد-کوچه ی وحید پلاک ۳ واحد ۲. تلفن: ۶۶۹۴۴۱۶۴-۶۶۴۸۸۲۰۴

## استفاده مؤثر و اثربخش از زمان

Time management... در مورد وجوه مختلف مدیریت زمان صحبت می کنیم چکیده 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 بهتر از زمان است. این مقاله به تشریح مفاهیم و اصول مدیریت زمان پرداخته و فنون و ابزاری را برای مدیریت زمان در محیط زندگی و کار ارائه می کند. ۱- مقدمه 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. 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 می‌توان 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 می‌شود. این رویکرد که همواره با بشر همراه بوده است این احساس را برای او به وجود آورده است که از زمان عقب می‌ماند و نمی‌تواند از آن به صورت مؤثر بهره گیرد. تاریخ به ما می‌گوید 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. ۲- 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. این عمل به شما این امکان را می‌دهد که برخی فعالیتها اولویت زیادی دهید و برخی از فعالیتها را حذف کنید. همچنین مدیریت زمان به شما کمک می‌کند که از طریق حذف مزاحمت‌ها و فعالیت‌های غیرضروری، مدت زمانی که واقعاً کار می‌کنید را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایت بخش مدیریت زمان کاهش استرس در زندگی است. کاهش سطح استرس موجب بهبود سلامت روحی و جسمی می‌شود. ۲-۱- چگونه وقت خود را می‌گذرانید؟ 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. پس از ثبت فعالیتها برای چندین روز، یادداشتها آماده برای تحلیل هستند. خیلی از فعالیت‌های ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می‌شوند چرا که وقت زیادی صرف آنها شده است. دیگر حوزه مهم در یادداشتها، فعالیت‌های غیرضروری است که در طول روز انجام داده‌اید. وقتی این فعالیتها به صورت جداگانه دیده شوند خیلی زمان بر نیستند اما وقتی دسته‌بندی شوند، زمان کل آنها ممکن است قابل ملاحظه باشد. تحلیل فعالیتها نشان می‌دهد که در گزارش ثبت شده‌اند در قدم بعدی، یعنی اولویت‌بندی فعالیتها، به شما کمک خواهد کرد. ۲-۲- اولویت‌بندی فعالیتها اولویت‌بندی یکی از مهم‌ترین قدم‌های مدیریت زمان است. این عمل کمک می‌کند که موارد زمان‌بر 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 اولویت بندی 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. ۲-۳- برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی در زندگی شخصی و حرفه‌ای متفاوت از هم انجام می‌شوند. در برنامه‌ریزی شخصی، برنامه‌ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم مسیر دستیابی به اهداف انجام می‌شود. در برنامه‌ریزی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی پروژه محور است. برنامه‌ریزی پروژه باید از طریق نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی رسمی انجام شود. روش برنامه‌ریزی مناسب خود را انتخاب کنید. از هر روش مانند انتخاب اهداف، برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی شما می‌پندارید که به هیچ استراحتی نیاز ندارید یا می‌توانید فقط چهار ساعت در روز بخواهید. کار مداوم بدون استراحت سطح استرس را افزایش داده و سطح عملکرد را کاهش می‌دهد. ۲-۴- نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت ۲-۴-۱- از مزاحمت‌ها جلوگیری کنید. همواره پذیرای بازدیدکنندگان نباشید. بازدیدکنندگان می‌توانند موجب به هم ریختگی شوند که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود. با بستن در اتاق یا حذف ارتباط بصری می‌توانید به بازدیدکننده بفهمانید که شما مشغول هستید. هر روشی که به کار می‌برید به خاطر بسپارید که نباید هر بازدیدی را بپذیرید. راه دیگر برای کاهش مزاحمت‌ها جواب ندادن به تلفن است. تماس‌های تلفنی می‌توانند خیلی وقت گیر باشند. تماس‌های تلفنی قطار افکار را از حرکت بازمی‌دارند. تماس‌های تلفنی ممکن است شما را متعهد به انجام کارهایی کنند که آمادگی آنها را ندارید. از خاموش کردن زنگ تلفن نترسید. وقتی کارتان تمام شد پیغام‌های دریافتی را چک کنید. ۲-۴-۲- کنترل کنید کارهایی را که نیاز دارید انجام دهید می‌دانید. این کار را در فهرست کارها یادداشت کنید. کارهای فهرست را اولویت‌بندی کنید. با انجام این عمل، شما می‌توانید روز خود را کنترل کنید. شما ابزاری دارید که می‌توانید از کارهای غیرضروری جلوگیری کنید یا کارهای جدید را اولویت‌بندی کنید. پیروی از این رهنمودها این تضمین را به دنبال دارد که شما ابتدا مهمترین فعالیتها را انجام می‌دهید. هم‌چنین شما می‌دانید که چه فعالیت‌هایی را انجام نداده‌اید و می‌توانید آنها را به فهرست کارهای فردا اضافه کنید. ۲-۴-۳- بر بهره‌ور بودن تأکید کنید نه مشغول بودن تمرکز بر بهره‌وری کیفیت کار و عملکرد را افزایش می‌دهد. تهیه یک فهرست اولویت‌بندی شده از کارها به شما کمک می‌کند که بهره‌ور باشید. تمرکز بر انجام مهمترین کارها در ابتدا، به شما کمک می‌کند که کار بیشتری انجام دهید و آنها را سر وقت انجام دهید. ۲-۴-۴- سرعت خود را تنظیم کنید مهم است که خود را برای میزان ساعاتی که کار می‌کنید تنظیم کنید. از خود پرسید که با سرعتی که کار می‌کنید می‌توانید ادامه دهید. خود را با تعداد ساعات زیاد کار خسته نکنید. مدیریت مؤثر زمان باید این امکان را فراهم آورد که بتوانید کارهای مورد نیاز را انجام دهید بدون اینکه نیاز باشد تعداد ساعات زیادی را در دوره زمانی بزرگتر مشغول باشید. ۳- 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. ۳-۱- 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 اکراه 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. ۳-۲- اهداف شخصی ۳-۲-۱- هدفگذاری کنید 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 انتظاراتان یک شبه برآورده شوند چرا که یک فرایند تدریجی است. ۳-۲-۲- اهداف خود را اولویت‌بندی کنید وقتی اهداف خود را تنظیم کردید، باید آنها را اولویت‌بندی کنید. وقت گذاشتن و اولویت‌بندی اهداف در مدیریت زمان شخصی مؤثر حیاتی است. خیلی از ما از این مرحله می‌پریم اگر چه دوباره مجبور می‌شویم 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 بیفتند. اجازه دهید اقلامی که به توجه بیشتر نیاز دارند ابتدا انجام شوند. شما می‌توانید 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 اولویت‌بندی شده تهیه کنید. پیترو دراکر می‌گوید که «انجام دادن کارهای درست مهمتر از انجام درست کارهاست». اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پارتو، قانونی در اولویت‌بندی دارد. قانون پارتو می‌گوید که تقریباً ۸۰ درصد نتیجه مورد نظر از بیست درصد تلاش‌هایی حاصل می‌شود که انجام می‌دهیم. برای اینکه کارهای خود را به صورت مؤثر اولویت‌بندی کنید، باید بیست درصد مهم را جدا کنید. وقتی کارهای مهم تعیین شدند شما می‌توانید بر اقداماتی تمرکز کنید که بیشترین نتیجه مورد نظر را حاصل می‌کنند. هنگام تحلیل چگونگی گذراندن اوقات خود (بخش ۲-۱) متوجه خواهید شد که خیلی از اوقات شما صرف کارهای کوچک و ناچیز می‌شود. به همین دلیل توان شما صرف حوزه‌های اصلی و حیاتی که نیازمند تلاش بیشتر هستند نمی‌شود. قانون پارتو را برای اولویت‌بندی به کار برید و خواهید دید که زمان و اهداف تحقق یافته شما بیشتر خواهند شد. ۳-۳- تعلل وقتی زمان مناسب صرف هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، می‌توانید کارهای مورد نیاز هر روز را تعیین کنید. اگر کارها را در زمان موعده آنها 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. ۳-۴- مزاحمت کمال‌گرایی 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. ۳-۵- 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. ۳-۶- 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 فرزندان تفویض کنید. ۳-۷- وقت گذاشتن برای فرزندان همه قبول دارند که قرارداد 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. ۳-۸- 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 هر یک 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 پردازید. 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 روشنائی اطراف خود توجه نمی‌کنیم. روشنائی مناسب، کارایی را بالا می‌برد. سطح متفاوتی از روشنائی 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. ۴- 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 می‌توانستیم سرعت کار را به اندازه رضایت‌بخش 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. ۴-۱- مدیریت زمان در کار رهنمودهای کلی که قبلاً گفته شد می‌توانند در محل کار شما به کار روند. این رهنمودها مواردی شامل تحلیل روش گذراندن وقت، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی است. ۴-۲- 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. ۴-۳- 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 اولویت‌بندی کنید. هنگام اولویت‌بندی موضوعات اصلی، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید. برای مثال، اگر فاز دوم پروژه در دست را آغاز می‌کنید مستندات تعریف آن فاز را مطالعه کنید. این کار باعث می‌شود 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 هر یک می‌دانند فردا چه کاری باید انجام دهند. ۴-۴- ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید با استفاده از رهنمودهای ارائه شده در بخش ۲، 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. ۴-۵- از جلسات حداکثر استفاده را ببرید 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 براساس 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 ساخت یافته 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. ۴-۶- به صورت مؤثر تفویض 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. ۴-۷- میز خود را مرتب کنید فردی که روی میز شلوغ و درهم برهم کار می‌کند به طور متوسط روزی یک ساعت و نیم دنبال چیزهای خود روی میز می‌گردد. عامل اصلی به هم ریختگی روی میز، کاغذ است. کاغذها باید دسته‌بندی و بایگانی شوند، یا به دیگر همکاران مربوط داده شوند یا دور ریخته شوند. نیازی نیست که انبوهی از کاغذ به مدت نامحدود روی میز باشد. بعد از مرتب کردن روی میز به سراغ کتوها بروید. مرتب کردن میز کافی نیست، هر روز آن را تمیز کنید. مرتب نگهداشتن میز هفت ساعت و نیم به هفته کاری اضافه می‌کند. ۴-۸- روش‌ها را مناسب خود تطبیق دهید توجه به این نکته مهم است که رهنمودهای ارائه شده در این مقاله کلی هستند. این رهنمودها نقطه شروعی برای توسعه سیستم مدیریت زمان است. برای مدیریت موفق زمان، باید یک سیستم مدیریت زمان مناسب خود طراحی کنید.

### جلوتر از زمان حرکت کنید

Time management... اهداف باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، دستیابی و زمان‌بندی باشند مترجم: ناهید مهریزی



چکیده این مقاله فنون مدیریت زمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. تعیین اهداف کاری و شخصی، تحلیل عوامل اتلاف وقت، کاهش وقفه‌ها و ایجاد تمرکز، کار با برگه‌ها و اسناد، بایگانی مدارک، محیط کار مناسب، کنترل زمان تلفن و واگذاری یا تفویض بخشی از مسئولیت‌ها و اختیارات رئوس مطالب این مقاله را تشکیل می‌دهند. ۱- مقدمه آیا تا به حال احساس نکرده‌اید مانند خرگوش سفید در داستان آلیس در سرزمین عجایب هستید؟ ... همیشه در عجله‌اید اما هرگز به آنچه که می‌خواهید نمی‌رسید. آیا شما هم ساعات طولانی کار می‌کنید ولی همیشه این حس را دارید که اهدافتان در حال گریز هستند؟ وقتی حمایت از کارکنان کاهش می‌یابد فشار کار هجوم می‌آورد و آنها مجبور می‌شوند سخت‌تر، طولانی‌تر و سریع‌تر کار کنند. مدیریت زمان و رویه واگذاری بخشی از وظایف کاری به همکاران، دیگر یک موضوع تجملی نیست. این مهارت‌های اساسی ابقاء شده‌اند. افزایش معلومات و تجربیات و استفاده از روش‌های مدیریت زمان باعث افزایش کارآیی و پیشرفت سریع و مستمر در محل کار می‌شود. ۲- تعیین اهداف قبل از این که بخواهید جزئیات مدیریت زمان را مشخص نمایید، می‌بایست به یک چشم‌انداز گسترده نگاه کنید. پایه و اساس کار داشتن یک شناخت صحیح از اهداف و اولویت‌هاست. سپس به جای آشفتگی و تغییر مسیرهایی که باعث می‌گردد از موضوع اصلی منحرف و در نتیجه ناامید شوید می‌توانید فعالیت‌های روزانه را برای پیشبرد اهداف تنظیم کنید. وقتی اهداف را مشخص می‌کنید ویژگی‌های زیر را در نظر داشته باشید: اهداف باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، دستیابی و زمان‌بندی باشند. اهدافی را مد نظر قرار دهید که شما را در حد اعلائی انگیزه‌دهی قرار می‌دهد و امکان بروز قابلیت‌هایتان را فراهم می‌سازد. ضروری است که از ابتدا با حس دستیابی به موفقیت شروع به فعالیت کنید و این امر تنها با تعیین اهداف در حیطه منابع، بودجه، چارچوب زمانی و محدودیت‌های سازمانی امکان‌پذیر است. هنگامی که اهداف کاری را مشخص کردید آنها را در مقوله‌های ذیل سازماندهی کنید: اهداف بلند مدت (شش ماه تا یک سال) اهداف میان مدت (یک تا شش ماه) اهداف کوتاه مدت (روزانه، هفتگی، ماهانه) سه هدف اصلی را در هر مقوله به ترتیب اهمیت بنویسید. برگه اهداف را در دسترس بگذارید و در آغاز و پایان هر روز کاری به آن مراجعه کنید. آیا وظایفی که به آنها معطوف شده‌اید در راستای اهداف توضیح داده شده است؟ آیا کمک می‌کنند که به اولویت‌هایتان برسید و آنها را کامل کنید؟ همیشه کارهای اداری اضافی و غیرقابل پیش‌بینی که به طور خودکار سر می‌رسند وجود دارند. اما قسمت عمده روز کاری (در حدود ۸۰ درصد) باید به فعالیت‌هایی که مربوط به اهداف است، اختصاص پیدا کند. اگر می‌بینید بخش عمده‌ای از وقتتان صرف کارهایی می‌شود که در رسیدن به اولویت‌ها کمک نمی‌کند یک ارزیابی مجدد و جدی ضروری است. به عقب برگردید و عواملی را که باعث اتلاف وقت می‌شود شناسایی کنید. راه‌هایی را جستجو نمایید که این مزاحمت‌ها را از بین می‌برد و تلاش نمایید تا کارها را به صورت مناسب بین نیروهای کاری تقسیم کنید. ۳- تحلیل عوامل اتلاف وقت اغلب اوقات اتلاف‌کننده‌های وقت، روز ما را به هم می‌ریزند و مانع از این می‌شوند که ما روی اهدافمان تمرکز کنیم. در حالی که با ناامیدی احساس می‌نمایید در زمان گیر افتاده‌اید با یک یا چند تغییر ساده می‌توانید عوامل اتلاف وقت را از بین ببرید. برای مدتی درنگ نموده و آنچه را که مهم‌ترین استفاده از وقت‌تان به حساب می‌آید، بررسی کنید. سپس عامل ویژه‌ای را که ممکن است در این استفاده ترجیحی از وقت دخالت کند، مشخص سازید. ۳-۱- مهمترین عوامل اتلاف وقت جلسات غیر ضروری میز یا محدوده کار نابسامان تلفن‌های غیر ضروری صرف وقت زیاد برای پاسخگویی به نامه‌ها دسته‌بندی اوراق بیش از یک بار در روز و صرف زمان طولانی برای سازماندهی آنها مشکل داشتن با تکنولوژی (اختلال در کار کامپیوترها) صرف وقت زیاد در ترسیم برنامه‌های کاری برای دیگران اختصاص زمان طولانی به برنامه ریزی اختصاص زمان طولانی به تحلیل اشتباهات اختصاص زمان طولانی به پروژه مستندسازی تلاش بیهوده برای جلب توجه دیگران به کارهای انجام شده انجام کارهایی که می‌توان به دیگران محول نمود. انجام کار بدون بازده در اوج خستگی تغییر برنامه زمان بندی سفرها تغییر اولویت‌ها به خاطر تغییر مدیریت‌ها لیست عوامل اتلاف وقت را بررسی و مواردی را که با آن مواجه هستید، علامت بزنید. سپس مهم‌ترین آنها را از ۱ تا

۵ شماره گذاری کنید. شماره ۵ نامناسب ترین وضعیت است. شاید انرژی و حواس شما صرف جلسات غیر ضروری و کارهای اداری بی پایان می شود. جلساتی را که باید در آن شرکت کنید، بررسی نمایید. بدون این فرض خودکار که حضورتان در جلسات مورد نیاز است، از مسئولان درباره نقشتان در جلسات سؤال کنید. خواهید دید که اغلب اوقات حضورتان ضروری نیست. هم چنین پرسید آیا امکانش هست جلسات را بعد از ظهرها برگزار کنند تا صبح‌ها را برای کاری که فکر خلاق می‌خواهد، کنار بگذارید. به عنوان یک شرکت کننده فعال در جلسات دستور و اهداف جلسه را خواستار شوید. ممکن است بخش عمده‌ای از وقتتان صرف خواندن و پاسخ دادن به نامه‌ها (به خصوص نامه‌های الکترونیکی) شود. از همکارانتان درخواست کنید که رونوشت همه نامه‌ها را برایتان ارسال نکنند، مگر آن که اطلاعات آنها مستقیماً مربوط به شما باشد. هم چنین به آنها بگویید به نامه‌ای پاسخ نمی‌دهید مگر این که واقعاً نیاز به پاسخ داشته باشد. پیشنهاد کنید فرستنده‌های نامه‌ها بیشتر از جزئیات، روی محتوا و چارچوب زمانی برای پاسخگویی تمرکز نمایند و مهم‌تر از همه این که قاعده‌ای برای بررسی نامه‌ها بگذارید. به عنوان مثال بیشتر از یک بار در روز سراغ نامه‌ها نروید. البته در برخی مواقع این امر امکان پذیر نیست. اما این اصل را تعیین کنید تا مطمئن شوید که فرایند افکارتان دائماً با مانع مواجه نمی‌شود. گاهی اوقات ساده‌ترین تغییرات یک اثر عمیق دارد. ۲-۳- کاهش وقفه‌ها و نگهداری تمرکز با اجرای چند اصل ساده تمام تماس‌های تلفنی انجام شده را مرور کنید و برای پاسخگویی به آنها وقت مشخصی اختصاص دهید. افراد را تشویق کنید که مسئله کاری خود را از طریق پست صوتی یا پست الکترونیکی با شما در میان بگذارند. پیام‌های کتبی و الکترونیکی را در یک محدوده زمانی مشخص بررسی کنید. از افراد بخواهید که نامه‌های الکترونیکی غیر ضروری را برای شما نفرستند. هر روز را با ملاقات کوتاه همکاران آغاز نمایید. سپس یک دوره کاری بدون وقفه داشته باشید و به افراد بگویید چه موقع در دسترس خواهید بود. در مکالمه‌ها با سماجت به مطالب اصلی بپردازید. به عنوان مثال با گفتن این عبارات «آنچه را که باید درباره آن بحث کنیم این نکته است» یا «یک مورد دیگر قبل از این که شما بروید» که نشان می‌دهد شما می‌خواهید گفتگو را تمام کنید. افراد پرگو را با گفتن این عبارت متوقف کنید: «من چه کاری می‌توانم برای شما انجام دهم؟» یک شوخی کوچک را تجربه کنید: وقتی شخصی می‌گوید امکان دارد یک دقیقه وقتتان را بگیرم؟ بگویید حتماً و با خنده زمان‌سنج را برای اندازه‌گیری یک دقیقه تنظیم کنید. از بهمن کاغذ فرار کنید. ۳-۳- برگه‌ها و اسناد بسیاری از اوقات اوراقی که دور و بر ماست مانع تمرکز بر روی اولویت‌ها می‌شود. هیچ قاعده کلی برای این که چگونه اوراق را مدیریت کنیم، وجود ندارد. این موضوع بستگی به روش خود فرد دارد. بعضی از افراد اگر به وسیله مقدار زیادی از مواد خواندنی محاصره شوند احساس راحتی می‌کنند در حالی که افرادی هم هستند که تنها یک میز خلوت زمینه ساز افکار واضح آنها می‌شود. مهم است که از تمایل و سطح رضایت خود آگاه شوید و یک سیستم را برای سازماندهی اوراق توسعه دهید. البته اگر وقت ارزشمندی را در جستجوی اسناد هدر می‌دهید و مجبورید بارها و بارها اوراق را تفحص کنید، اتخاذ یک روش جدید مورد نیاز است. این رویه را امتحان کنید: اگر تعیین محل سند بیش از ۳۰ ثانیه طول کشید، باید سیستم را تغییر دهید. به جای آن که اجازه دهید کارهای عقب افتاده اداری باعث ترافیک روی میزتان شود، هر قطعه کاغذ را ارزیابی کنید و مشخص نمایید که آیا باید آن را کنار بگذارید، از آن استفاده نمایید و یا فوراً آن را بایگانی کنید. کم‌توجهی به سیستم بایگانی مدارک می‌تواند شما را گرفتار سازد. اگرچه ممکن است شما برای بایگانی و دسترسی به مدارک به کارمندان اجرایی تکیه کنید، اما بهتر است یک سیستم مخصوص به خودتان داشته باشید. در این صورت اگر یکی از همکاران در دسترس نباشد، خود را در پیدا کردن سندی که به آن نیاز فوری دارید، ناکام نمی‌بینید. ضمناً همکارانتان را هم تشویق کنید که از یک رویه سیستماتیک برای تسهیل دسترسی و اجتناب از اتلاف وقت در جستجو برای بایگانی استفاده نمایند. ۳-۴- چند نکته برای بایگانی مدارک اوراق را قبل از بایگانی کردن تاریخ بگذارید. کاغذهای توده شده را بررسی نمایید، مواردی را که نیاز ندارید کنار بگذارید و مدارک اساسی‌تر را جایگزین آنها سازید. پاکت نامه‌های باز نشده را که در رابطه با کار شما نیست دور بریزید

مگر این که نشانی پستی آن مشخص باشد. مدارک امور جاری را در قسمت جلوی قفسه پرونده‌ها بگذارید. پرونده‌ها را درون هر مقوله به صورت الفبایی مرتب کنید. ۱۰ سانتیمتر از فضای هر قفسه را خالی بگذارید. به قدری که به اوراق آسان تر دسترسی داشته باشید. بر روی قفسه‌ها برچسب بزنید. پرونده کارهای در دست اقدام را نزدیک میزتان بگذارید. هر گاه یک کاغذ از پرونده‌ها بر می‌دارید روی آن یک علامت بگذارید تا بدانید که برگه بعداً باید بایگانی شود و یا از بین برود. یک فهرست از پرونده‌ها تهیه نمایید. ۴- محیط کار مناسب ممکن است ناگهان دریابید که توانایی‌هایتان در انجام وظایف کاهش یافته است و بعد از چند ساعتی که از زمان شروع کار می‌گذرد سردرد می‌گیرید. به محیط کار خود دقت نمایید. شاید وسایلی که با آن سر و کار دارید در وضعیت مناسبی نیست. به عنوان مثال نمایشگر رایانه هم سطح چشمتان نیست و... برای ترویج خلاقیت و بهره‌وری یک محیط راحت و سالم ضروری است. محل کارتان را بررسی کنید تا دریابید چگونه ممکن است سطح توان جسمی و ذهنی شما را در خود حل کند. وقتی که همزمان در حال کار با سند چاپی و رایانه هستید از یک نگهدارنده سند استفاده کنید. از خم کردن مچ دست به هنگام کار با رایانه و طبیعتاً ضایعات ناشی از آن خودداری نمایید. صفحه کلید را روی یک سطح که در زیر میز به صورت کشویی حرکت می‌کند قرار دهید. صندلی و پستی آن باید راحت باشد و تحمل وزن و حرکات شما را داشته باشد. ترجیحاً از یک زیرپایی استفاده کنید. این مسائل بسیار ساده هستند، اما متعجب می‌شوید اگر ببینید و بشنوید چگونه افرادی که می‌توانند پروژه‌های ذهنی شگفت‌انگیز اجرا کنند از اصول ابتدایی راحتی و آرامش غافلند. ۵- کنترل زمان تلفن قبل از تماس تلفنی این سؤالات را از خودتان پرسید: من به چه اطلاعاتی نیاز دارم؟ آیا این تماس سریع‌ترین راه دسترسی به اطلاعات است؟ آیا یک نامه الکترونیکی موثرتر نیست؟ چگونه می‌توانم این گفت و گو را کوتاه نگه دارم و به محور بحث اشاره کنم بدون این که صحبت‌ها بدساخت و ابتدایی به نظر بیاید؟ برای این که یک تماس تلفنی مؤثر باشد یک فهرست اولویت بندی شده از مواردی که باید درباره آن بحث کنید تهیه نمایید. هر مطلبی را که فکر می‌کنید در طول مکالمه به آن مراجعه خواهید کرد در دسترس بگذارید. گفت و گو را با لحن ایجاز و اختصار شروع کنید. به عنوان مثال: «من نمی‌خواهم زیاد وقت شما را بگیرم» یا «من می‌دانم که هر دوی ما خیلی گرفتار هستیم». وقتی که نمی‌دانید مستقیماً با شخص مورد نظر صحبت خواهید کرد یا نه، برای گذاشتن پیام برنامه‌ریزی کنید. قبل از گذاشتن پیام یک نفس عمیق بکشید، سپس به صورت فشرده صحبت کنید. اگر شخصی که به او زنگ می‌زنید شما را نمی‌شناسد، ابتدا اسمتان را بگویید و اگر نام ساده‌ای نیست آن را هجی کنید، البته به آهستگی، تا شخصی که به پیام گوش می‌دهد بتواند آن را بنویسد. نام محل کارتان را هم بگویید. سپس مهم‌ترین مسئله را به طور سریع توضیح دهید. شماره تماس را دو بار ابتدا و انتهای مکالمه بگویید و اگر پاسخ نیازمند یک گفتگو است یادآوری نمایید که چه موقع در دسترس هستید. ۶- واگذاری بخشی از مسئولیت‌ها بسیاری از افراد در صورت واگذاری کار به دیگران دچار آشفتگی می‌شوند. بدون محول نمودن بخشی از فعالیت‌ها به دیگران هرگز نمی‌توانید وقتتان را تحت فرمان داشته باشید. این رویه اجازه می‌دهد روز کاری را با تأکید بر اولویت‌ها سپری نمایید. بدون اعتماد به دیگران در انجام کارها در جزئیات کم اهمیت غرق می‌شوید و قادر نخواهید بود انرژی و توانتان را به سمت اهداف هدایت کنید. چند مسئله اساسی وجود دارد که افراد را از اجرای این روش دور نگه می‌دارد. درباره موردی که مانع کار شماست فکر کنید: مسئله اول: «هیچ کس وظایف را آن طوری که من انجام می‌دهم، انجام نمی‌دهد.» ممکن است این مسئله حقیقت داشته باشد که برخی از وظایف پیچیده‌تر را شما انجام می‌دهید، اما احتمالاً این حقیقت ندارد که همه فعالیت‌های شما در بالاترین حد پیچیدگی است. اگر غرورتان اجازه نمی‌دهد بپذیرید فرد دیگری می‌تواند امور محوله را بهتر انجام دهد، در نظر داشته باشید که ممکن است آن شخص وظایف را به قدر کافی رضایتبخش انجام دهد. مسئله دوم: «هیچ کس مانند خود من این وظایف خاص را سریع انجام نمی‌دهد.» ممکن است این نکته هم حقیقت داشته باشد. اما اگر شخص دیگری می‌تواند وظایف را با توجه به فرجه زمانی تعیین شده به قدر کافی سریع انجام دهد و در روال جاری نگه دارد، پس می‌توانید بخشی از مسئولیت‌ها را به او بسپارید.

مسئله سوم: «اگر بنا باشد من مسئله‌ای را چند بار توضیح دهم، خودم آن را انجام می‌دهم حتی با سرعت بیشتر و بهتر». ممکن است اولین بار که می‌خواهید کاری را به شخص دیگری واگذار کنید، مجبور شوید آن را توضیح دهید. هم چنین امکان دارد مجبور شوید این کار را برای بار دوم، سوم و چهارم نیز تکرار نمایید. این رویه موقتی است و همکاران به تدریج کار را یاد می‌گیرند؛ تا حدی که نیاز به توضیح بیشتری نیست و شما هم در نهایت وقت خود را ذخیره می‌کنید. با تقسیم بندی فعالیت‌ها در سه سطح می‌توانید یک روش کاری جدید در پیش بگیرید: (۱) وظایفی که مطمئن هستید فقط خودتان می‌توانید آنها را انجام دهید. (۲) وظایفی که ممکن است شخص دیگری قادر به انجام آن در سطح قابل قبولی باشد، حتی اگر شما در انجام آن سریع تر و بهتر هستید. (۳) وظایفی که یقیناً فرد دیگر به خوبی شما قادر به انجام آن هست. با محول نمودن وظایف سطح ۳ شروع کنید. به تدریج می‌توانید شخصی را برای انجام کارهای سطح ۲ آموزش دهید. این کار باعث می‌شود وقت بیشتری داشته باشید و روی اولویت‌هایتان که وظایف سطح ۱ است تمرکز کنید. واگذاری مسئولیت‌ها را ضمن ارائه آموزش‌های ویژه انجام دهید. سطح واگذاری وظایف بستگی به قابلیت‌ها و تجربیات شخصی دارد که کار به او محول می‌شود. در کل صرف یک مقدار زمان بیشتر برای آموزش، وقت را برای تشریح مسائل و مرور بعدی آنها ذخیره خواهد کرد. مطمئن شوید شخصی که مسئولیت‌ها را به او می‌سپارید در مورد مسائل ذیل اطلاع کافی دارد: اهداف، اولویت‌ها، فرصت زمانی، اهمیت کارها نحوه اطلاع‌یابی از منابع و افرادی که می‌توان در موقع نیاز به آنها مراجعه کرد. به خاطر داشته باشید که انگیزه اصلی در واگذاری مسئولیت‌ها به دست آوردن نتیجه مطلوب است. برای تقویت روحیه کاری، در محدوده‌های مشخص برای همکاران مسئولیت‌های جدید تعریف کنید و به منظور نشان دادن اعتماد به توانایی‌های ایشان، منابع و امکانات کافی برای انجام کار فراهم نمایید و یا توضیح دهید چگونه می‌توانند به آن منابع دسترسی پیدا کنند. در مورد بازتاب‌ها و مسائل مربوط به کار سؤال کنید و صبور باشید. به کسی که مسئولیتی را واگذار نموده‌اید زمان کافی بدهید تا سرعت بگیرد. صرف وقت کم در آموزش زیان‌های اساسی به همراه خواهد داشت. گاهی اوقات محول نمودن مسئولیت یک ذخیره‌کننده فوری وقت است و گاهی یک سرمایه‌گذاری درازمدت است. اما در نهایت صرف وقت بیشتر روی اولویت‌ها و اهداف، همیشه یک سرمایه‌گذاری ارزشمند است و اصول هدایتی ذکر شده پشتیبان شیوه‌های مدیریت زمان است. \*منبع: روزنامه همشهری

## مدیریت زمان در مدیریت بازار.

Time management.. زمان نادرترین منبع ارزشمند در اختیار بشر می‌باشد چکیده در این مقاله مدیریت زمان را از ابعاد مختلف شامل نسل‌های مدیریت زمان، ابعاد مدیریت زمان در بازار، انجام کارهای فوری، غیر فوری، ضروری و غیر ضروری، زمان و وظایف مدیریت بازار مورد بررسی قرار می‌دهد. ۱- مقدمه با این که زمان نادرترین منبع ارزشمند در اختیار بشر می‌باشد، شروع اهمیت یافتن مدیریت آن از انقلاب صنعتی بوده است. در این هنگام رقابت مفهومی جدی و جدید یافت و مدیران و تجار متوجه شدند که زمان منبعی بی‌مانند است و اگر از دست برود جایگزین نخواهد داشت. بعدها در اوایل قرن بیستم که نخستین توجهات جدی به مدیریت علمی صورت گرفت موضوع زمان سنجی مطرح شد تا برای هر کاری و تولید هر قطعه‌ای زمان لازم معین شود و از آن به بعد بحث مدیریت زمان هر روزه اهمیت بیشتری یافته است طوری که حالا زمان سنجی از ابزارهای مهم و رایج در صنعت و تجارت می‌باشد و در ابعادی بزرگتر و وسیع‌تر مدیران در پی استفاده مناسب از زمان در راستای بکارگیری بهینه و به موقع از نیروی انسانی و تجهیزات و منابع مالی در راه رسیدن به اهداف فردی و سازمانی می‌باشند. ۲- 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 مراحل داشته است. اولین تافلر می‌گوید تحولات اجتماعی انقلاب صنعتی بعد از انقلاب کشاورزی ظهور کرد و آنگاه نوبت به انقلاب تاریخی 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 زمانی تعیین می‌نمود. تقویم‌ها و دفترچه‌های قرار ملاقات معرف دومین نسل مدیریت زمان است. این موج بازتابی از کوشش بی‌وقفه‌ای بود که سعی می‌نمود فعالیت‌های آینده را پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نماید. سومین نسل مدیریت زمان که ما با آن روبه‌رویم نقطه نظرهای مهمی از قبیل اولویت‌بندی توصیف ارزش‌ها و مقایسه ارزشمندی نسبی فعالیت‌های مبتنی بر روابط به آن ارزش‌ها را به نقطه نظرهای نسل پیشین افزود. هدف‌گذاری اهداف کوتاه مدت و میان مدت و بلندمدت را مرکز توجه خود قرار داد تا وقت و نیروی صرف شده در آن با ارزش‌ها جور و هماهنگ باشد. این نسل شامل برنامه‌ریزی به شیوه‌ای است که اهداف و فعالیت‌هایی که از بیشترین ارزشمندی برخوردار است مطرح شود و به منصفه عمل درآید. اما نسل چهارم مدیریت زمان که با شیوه‌های 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 می‌فشرد که مشکل مدیریت زمان کیفیتی بیرونی نمی‌باشد 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 می‌باشند. نسل چهارم به جای این که اشیاء و زمان را کانون توجه خود قرار دهد به حفظ و گسترش روابط و تحقق نتایج می‌اندیشد. در واقع این نسل می‌کوشد توازنی بین بازار و قابلیت تولید برقرار کند. ۳- ابعاد مدیریت زمان در بازار این ابعاد نتیجه چهارمین نسل مدیریت زمان می‌باشد که به طور کلی سپری شدن اوقات مدیران بازار در آن به چهار شیوه مختلف امکان پذیر می‌باشد. دو معیار اصلی در تقسیم‌بندی زمان در اینجا مورد نظر می‌باشد: فوریت: کارهایی که مستلزم توجه فوری می‌باشند. برای مثال پاسخ به زنگ تلفن در هر شرایطی امری الزامی است. اغلب مدیران نمی‌توانند نسبت به شنیدن صدای ممتد زنگ تلفن بی تفاوت باشند. ممکن است ساعت‌ها وقت خود را در تهیه مطلبی صرف کنیم و لباس بر تن کنیم و خود را برای گفت‌وگو درباره موضوعی خاص در دفتری آماده کنیم در عین حال مادامی که تلفن زنگ بزند پاسخ به تلفن نسبت به جلسه اولویت پیدا می‌کند. موارد فوریت ما را تحت فشار قرار می‌دهند و ملموسند و در انجام کار تأکید می‌ورزند و معمولاً انجام این کارها خالی از لطف نیست و اغلب مطلوب دیگران واقع می‌شود با وجود این غالباً غیرضروری‌اند. ضرورت: که به نتایج کار مربوط می‌شود. هر ضرورتی به رسالت و ارزش‌ها و اهداف مهم و طراز اول ما یاری می‌رساند. موارد ضروری فاقد فوریت اما نیازمند طمأنینه و ابتکار عمل و خوی و سرشت عامل بودن می‌باشند. اگر تصور و تصویری روشن از موارد ضروری و نتایج مطلوب و دلخواه زندگی پیش‌رو نداشته باشیم به سادگی در مسیری قرار می‌گیریم که تنها نسبت به کارهای فوری واکنش نشان می‌دهیم. در ادامه چهار بعد اصلی کارهای ضروری و فوری به صورتی تعاملی بررسی می‌شوند: کارهای فوری و ضروری: شامل بحران‌ها و مشکلات حاد و طرح‌های مهلت‌دار می‌باشند. کارهای این گونه به طور معمول مسائلی می‌باشند که در دسرساز و ناخواسته هستند. همه ما در زندگی با بحران‌ها و مسائلی روبه‌رویم اما بعضی افراد با تمرکز بر این بخش زندگی خود را به ورطه تباهی می‌کشند. مثل

مدیران و تجاری که به شدت تحت تأثیر بحران‌ها قرار می‌گیرند و تولیدکنندگانی که همیشه از برنامه تولید عقب می‌باشند. مادامی که ذهن مدیران به مسائلی از این دست مشغول باشد این مسائل بزرگتر و بزرگتر می‌شوند تا عاقبت به طور کامل مدیر را تحت استیلا خود در آورده و با ضربات کوبنده از میدان به در کنند. افرادی که همیشه در بحران زندگی می‌کنند ممکن است با تقلای زیاد بپاخیزند و خود را خلاص کنند اما بار دیگر با بحرانی دیگر نقش بر زمین می‌شوند. یکی از دلایل اصلی گرفتاری در این وضعیت فقدان ثبات عاطفی در مدیران و تجار می‌باشد. این مدیران امنیت عاطفی کافی برای پیگیری اهداف بلندمدت خود حس نمی‌کنند. کارهای ضروری و غیرفوری: این کارها شامل امور برنامه ریزی و تفریح سازنده و شناخت فرصت‌های تازه و ایجاد ارتباط و آموزش و پیشگیری مشکلات بازار می‌باشد. این نوع فعالیت‌ها کانون مدیریت مؤثر بازار می‌باشند که به کارهای غیرفوری و در عین حال ضروری می‌پردازند. کارهایی از قبیل نوشتن رسالت فردی و برنامه ریزی بلندمدت و ورزش و تدارکات برای پیش‌گیری رویدادهای غیرمترقبه و تمام کارهایی که همه ما به اهمیت آنها واقفیم و تنها به صرف این که فوریت ندارند از انجام آنها طفره می‌رویم. کنترل و داشتن مسائل محدود و نظم و توازن و بینش و دیدگاه روشن شاخصه این وضعیت می‌باشد. به قول پیترو دراکر افراد مؤثر هرگز مسائل را مرکز توجه خود قرار نمی‌دهند بلکه ذهن خود را به فرصت‌ها و راه‌حل‌ها معطوف می‌دارند. در واقع آنها به فرصت‌ها خوراک می‌رسانند و مسائل را دچار گرسنگی می‌کنند. قاطعانه می‌اندیشند و به بحران‌ها کم‌توجه بوده و تمرکز خود را بر کارهای ضروری و غیرفوری داده و اهرم نیرومند تمرکز را در اختیار می‌گیرند. کارهای غیرضروری و فوری: رهبران تمرکز و زمان می‌باشند مانند بعضی از تلفن‌ها و نامه‌ها و گزارش‌ها و بعضی جلسات و امور فشارآور و رعایت کارهای عامه‌پسند. در واقع افراد در این شرایط کارهایی را انجام می‌دهند که اغلب این کارها به اولویت و انتظارات تعیین شده از سوی دیگران بستگی دارد. این حالت که از توجه کوتاه مدت ناشی می‌شود از بی‌ارزش دانستن طرح‌ها و اهداف می‌آید و باعث احساس قربانی بودن و بی‌ارادگی شده و روابط را سست و گسسته کرده و به نوعی بوقلمون صفتی منجر می‌شود. کارهای غیرضروری و غیرفوری: بطالت محض است. نه ضرورت دارد و نه فوریت. تمایل به سمت کارهای سطح پایین و اتلاف وقت و سرگرمی‌های زودگذر. برخی روانکاوان انجام اموری از این دست را به نوعی فرار از خود نسبت می‌دهند که فرد برای گریز از تنهایی و روبه‌رو شدن با خود به هر کاری رو می‌آورد. مدیران بازاری که تقریباً تمام وقت خود را به کارهای ۳ و ۴ اختصاص می‌دهند اساساً افرادی بی‌مسئولیت هستند. این افراد در زمینه مسائل اساسی متکی به دیگران یا تشکیلات می‌باشند و به دلیل عدم مسئولیت کامل در اداره کوشش‌های بازار تحت نظارت خود ناکام می‌شوند. در صورتی که تجار مؤثر و موفق هرگز به کارهای حیطه ۳ و ۴ وارد نمی‌شوند چرا که این کارها خواه فوری خواه غیرفوری هیچ‌گاه ضروری نیستند. این مدیران بازار بیشتر وقت خود را به کارهای ضروری و غیرفوری اختصاص می‌دهند. می‌گویند ناپلئون نامه‌هایی را که به دستش می‌رسید همه را زیر فرش می‌انداخت و بعد از ۱۵ روز به سراغ آنها می‌رفت و معمولاً مشاهده می‌کرد که بیشتر مسائلی که در نامه‌ها ذکر شده بودند خود به خود حل شده‌اند بدون این که نیازی به دخالت او باشد و بدون این که ذهن او به آن مسائل آلوده شده باشد که این می‌تواند نمونه بارزی از تمرکز حواس به مسائل ضروری غیرفوری باشد. ۴- زمان و وظایف مدیریت بازار متغیرها و عوامل غیرقابل کنترلی که یک مدیر بازار با آنها سروکار دارد بسیار زیادند و غیرقابل پیش‌بینی. مدیران بازار به غیر از ارتباط‌هایی که در داخل سازمان با همکاران خود دارند با عوامل اثرگذار بسیاری در خارج از سازمان نیز در تعاملند که هر یک از این عوامل می‌توانند به راحتی مدیر بازار را وادارند به کارهایی به غیر از کارهای ضروری و غیرفوری بپردازد. بحران‌هایی مثل برگشت کالاهای مرجوعی و کاهش نقدینگی و کم بودن مواد اولیه در بازار بحران‌هایی معمول می‌باشند که می‌توانند مدیر را همیشه در حیطه کارهای ضروری و فوری فرو برند. مدیریت بازار فرایندی برای شناسایی و پیش‌بینی و ایجاد و تأمین نیازها و خواست‌های مشتریان برای محصولات و خدمات است. در بررسی وظایفی که یک مدیر بازار دارد به تنوع متغیرهای اثرگذار پی می‌بریم و بیش از پیش به

اهمیت استفاده مناسب از زمان برای یک مدیر بازار واقف می شویم. جوئل ایوانس و باری برگمن برای مدیر بازار ۹ وظیفه اصلی به شرح زیر قائلند: شناسایی نیازهای بازار خریدن ملزومات و تجهیزات فروختن محصولات و خدمات برنامه ریزی محصول و خدمت قیمت گذاری توزیع تحقیقات بازار تجزیه و تحلیل فرصت ها مسئولیت اجتماعی. در ادامه بعضی از عوامل روزمره که می توانند اجرای این وظایف را مغشوش نمایند و از تمرکز مدیر بر امور ضروری و غیرفوری جلوگیری نمایند ذکر می شوند. مغشوش بودن مسئولیت ها و تداخل کارها، مراجعین پیش بینی نشده، ناتوانی در گفتن نه به خصوص به رئیس خود، ناکافی بودن کنترل ها و ناقص بودن گزارشات، برداشت نادرست از فرایند برنامه ریزی، فقدان آموزش کارکنان، اطلاعات ناقص، تصور امکان انجام سریعتر و بهتر کار توسط خود، فقدان انضباط شخصی، ناتمام گذاشتن وظایف، پرداختن بیش از حد به بحران ها، کثرت یا قلت بیش از حد جلسات، تردید و بی تصمیمی، ترس از فراموشی و منیت، ضعف در برقراری ارتباط با دیگران، به تعویق انداختن کارها، پرداختن به حاشیه و مزاحمت های ناشی از تماس های تلفنی و در نهایت نامشخص بودن هدف از مسافرت ها و استفاده نامناسب از طول زمان سفر. ۵- مؤخره هر کدام از ما در هر لحظه از زندگی باید کاملاً شفاف و بدون خودسانسوری، 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 پرسیم 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 اذعان داشت بعد از گذشت سال ها، آنچه حالا می دانیم این است که مدیریت زمان به مفهوم تمرکز بر کارهای اصلی است.

### یازده راهکار اصلی در مدیریت زمان

Time management... مفهومی که در مدیریت زمان همگان از آن غافل مانده اند اینست که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را چکیده شما به طور قطع مقالات و کتب فراوانی را در رابطه با مدیریت زمان مطالعه کرده اید اما ما در اینجا با عنوان کردن ۱۱ کلید اصلی در مدیریت زمان سعی داریم که شما را بلافاصله به هدف نهایی خود که همان از دست ندادن زمان و مدیریت صحیح وقت است هدایت کنیم. ۱- مقدمه بحث مدیریت زمان سال هاست که ذهن افراد و صاحب نظران گرایش های مختلف خصوصاً علمای مدیریت را به خود مشغول کرده است و تاکنون دوره های آموزشی و سمینارهای تخصصی فراوانی در رابطه با مدیریت زمان برپا شده است اما سؤالی که مطرح است این است که آیا واقعاً ما توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کرده و آن را تحت کنترل خود درآوریم؟ مفهومی که در مدیریت زمان همگان از آن غافل مانده اند این است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. زیرا در حقیقت زمان اداره ناشدنی است و در حال گذر است و این ما هستیم که باید از زمان به درستی استفاده کرده و از آن بهره ببریم. بنابر نظر برخی از علمای مدیریت، مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید که مهارت هایی که ما برای اداره کردن دیگران نیاز داریم همان مهارت هایی است که برای اداره کردن خود به آن نیازمندیم و از آنها بهره می بریم مانند توانایی های مدیریت و برنامه ریزی، رهبری کنترل، مدیریت منابع و غیره. شناخت درست و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند بسیار مهم است چون بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. بد نیست اندکی با خود تأمل کرده و از خود پرسیم که وقت روزانه ما صرف چه اموری می شود؟ ۲- راهکارهای اصلی مدیریت زمان شما به طور قطع مقالات و کتب فراوانی را در رابطه با مدیریت زمان مطالعه کرده اید اما ما در اینجا با عنوان کردن ۱۱ کلید اصلی در مدیریت زمان سعی داریم که شما را بلافاصله به هدف نهایی خود که همان از دست ندادن زمان و مدیریت صحیح وقت است هدایت کنیم. پس با ما همراه شوید. ۱-۲- مدیریت زمان دانش شخصی است همان گونه که شبانه روز مقدار مشخص و ثابتی از

زمان را به خود اختصاص می‌دهد و هیچ‌گاه کمتر و یا بیشتر از ۲۴ ساعت نخواهد شد و این اصل را ما در زندگی خود پذیرفته ایم باید این نکته را نیز بپذیریم که این ما هستیم که باید زمان خود را تنظیم کنیم. ما هرگز نمی‌توانیم این ۲۴ ساعت را افزایش و یا کاهش دهیم اما با برنامه‌ریزی صحیح می‌توانیم بهره خود از این زمان معین را بیشتر کنیم. ۲-۲- نشتی‌های زمان را بیابید همواره به دنبال نشتی‌های زمان باشید و ببینید که زمان شما در کجاها بیشتر هدر می‌رود و پس از یافتن این زمان‌ها سعی در کنترل آن داشته باشید و سعی در اختصاص آن برای کارهای گوناگون داشته باشید. ۲-۳- به دنبال اهدافی از مدیریت زمان باشید اولین گام در مدیریت زمان حذف کردن اوقاتی است که به صورت بی‌رویه هدر می‌رود. اگر شما موفق به حذف این زمان‌ها شدید بدانید که اولین گام را در این راه برداشته‌اید. ۲-۴- الگوبرداری از طرح مدیریت زمان همواره سعی در الگوبرداری از یک برنامه مدیریت زمان داشته باشید و در طرح الگوبرداری شده اهداف و اولویت‌های خود را بنویسید و آنها را مرتب کنید و سپس اولویت‌های غیرضروری را حذف کنید و سپس اهداف بلندمدت و میان‌مدت خود را نیز شناسایی کرده و سعی در به انجام رساندن آن داشته باشید. این اهداف تعیین شده باید دست‌یافتنی و در عین حال آرمانی باشد تا سبب تحریک شما برای تلاش و کوشش شود و این نکته را فراموش نکنید که هیچ‌گاه سعی در کپی برداری از سایر طرح‌ها نداشته باشید. ۲-۵- استفاده از ابزارهای کمکی در مدیریت زمان همواره سعی در استفاده از تکنولوژی‌های روز در زمینه برنامه‌ریزی برای مدیریت زمان خود داشته باشید. استفاده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای و نیز امکانات گوشی‌های همراه از این نکات است. به عنوان نمونه آیا شما تا به حال از **Reminder** تلفن همراه خود استفاده کرده‌اید؟ ۲-۶- اولویت‌بندی به صورت روزانه و هفتگی کارهای خود را اولویت‌بندی کنید تا در زمان شما صرفه‌جویی شود. ۲-۷- استفاده از تفویض اختیار از اصل تفویض اختیار در کارهای غیرضروری همواره استفاده کنید و هیچ‌گاه سعی در تک‌روی در انجام امور نداشته باشید و بدانید همواره کسانی هستند که توانایی انجام صحیح کارهای مورد نظر شما را دارا می‌باشند. پس بعضی از کارها را بر عهده آنها گذاشته و خودتان را مشغول امور کم‌اهمیت نکرده و صرفاً به امور کلیدی بپردازید. ۲-۸- از انجام کارهای تکراری بپرهیزید سعی در انجام امور تکراری نداشته باشید و سعی کنید کارهای تکراری را مانند کارهای کم‌اهمیت به دیگران واگذار کنید. ۲-۹- تعیین محدوده زمانی برای کارهای زمان‌بر یک حداکثر زمان را در نظر گرفته و پس از پایان زمان تعیین شده کار مورد نظر را تعطیل کرده و به هیچ‌وجه دیگر به آن نپردازید و ادامه کار را به روز آینده و زمان تعیین شده بعدی موکول کنید. ۲-۱۰- سازماندهی سیستم‌ها در انجام امور روزانه از سیستم‌های موجود و کارا استفاده کنید و سعی در تغییر سیستم‌ها از سیستم‌های سنتی به سیستم‌های جدید داشته باشید، هرگز از یک سیستم قدیمی به دلیل عادت کردن به آن حمایت نکرده و همواره به دنبال سیستم‌های جدید و بهره‌ور باشید و برای انجام کارهای خود حتماً از یک الگوریتم استفاده کنید. یعنی مراحل انجام کار را در لحظات بیکاری پیش خود مرور کرده و سعی کنید حالات نفی سیستم را نیز پیش‌بینی کرده و از قبل برای آن راه‌حلی بیندیشید و نه در موقع بروز این‌گونه از عوامل. ۲-۱۱- از انتظار بیهوده بپرهیزید همواره در جلسات و قرار ملاقات‌ها به موقع حاضر شوید و از دیگران نیز چنین انتظاری داشته باشید و مطمئن باشید که وقت اضافی برای هدر دادن ندارید و در صورت هدر رفتن این‌گونه از وقت‌ها دیگر قابل‌جایگزینی نیستند و در انتها هیچ‌گاه فراموش نکنید که زمان ارزشمندترین سرمایه برای هر فرد، گروه و سازمان است که با دیگر سرمایه‌ها به هیچ‌عنوان قابل‌مقایسه نیست، این سرمایه غیرقابل‌خریداری و نیز غیرقابل‌تولید است. پس باید به خوبی از آن مراقبت و محافظت به عمل آورد. \* منبع: روزنامه ایران

### مدیریت زمان یا مدیریت شخصی

اگر وقت و زمان، گرانبهاست، بخاطر ارزشمند بودن انسان است **Time management or Self Management** چکیده: اگر وقت و زمان، گرانبهاست، بخاطر ارزشمند بودن انسان است و الا چگونه می‌تواند بخودی خود ارزشمند باشد؟ در این



صورت با ما موافق خواهید بود اگر بگوئیم: ای انسان! وقت طلا- نیست؛ تو گرانبهارترینی... در اینجا می‌خواهیم با مفهوم صحیح "مدیریت زمان" آشنا شویم که مقصود از آن مدیریت بر زمان نیست؛ بلکه مقصود مدیریت بهینه برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که در بستر زمان صورت می‌پذیرد. بر این اساس با فراگیری آموزه‌های "مدیریت زمان" به مدیریت شخصی (Self Management) در ارتباط با زندگی فردی و سازمان دست می‌یابیم. بنابراین رویکرد "مدیریت زمان" عاملی است با قابلیت انعطاف نامحدود برای دسته‌بندی بهینه فعالیت‌ها که می‌تواند در خدمت افزایش توانمندی انسان قرار گیرد. مقدمه: مدیریت زمان موضوعی است که همه ما چه در زندگی شخصی و چه در زندگی حرفه‌ای برای کسب موفقیت به آن نیاز داریم. مفهوم مدیریت زمان، مدیریت بر زمان نیست بلکه مدیریت بهینه برنامه‌ها و فعالیت‌هایی است که در بستر زمان صورت می‌پذیرد. حتی با مدیریت زمان هم پی خواهیم برد که نمی‌توان هر کاری را سر وقت انجام داد، اما برخی از کارها وجود دارند که باید سر وقت انجام شوند و کارهایی هستند که می‌توان به تأخیر انداخت، بنا بر این زمانی می‌توانیم یک مدیریت زمان ایجاد کنیم که واقعاً بدانیم چه انتظاری از زندگی خود داریم. به یک تعبیر مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید مهارت‌هایی که ما برای اداره کردن دیگران نیازمندیم همان مهارت‌هایی است که برای اداره کردن خود نیازمندیم مانند توانایی و مهارت در برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی، رهبری و کنترل". موفقیت در مدیریت زمان وابسته به تشخیص کارهای مهم است "راههای کسب موفقیت در مدیریت صحیح زمان: از کارهای غیر مهم صرف نظر کنیم کارها را اولویت بندی کنیم راهزنان وقت را بشناسیم راههای ایجاد وقت را یاد بگیریم راهزنان وقت عبارتند از: صحبت‌های کم اهمیت مطالعه مطالب کم اهمیت و غیر ضروری تلفن‌های غیر ضروری نداشتن انضباط کاری سستی و بی‌ارادگی در تصمیم‌گیری ناتوانی "نه" گفتن به خواسته‌های نابجا نداشتن تمرکز حواس عادت امروز و فردا کردن قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار عدم برنامه‌ریزی مناسب راههای ایجاد وقت عبارتند از: زنده کردن وقت مرده انجام کارها به طور همزمان تنظیم کردن وقت خواب عقب انداختن کارهای غیر مهم "نه" گفتن به درخواست‌های غیر مهم مزایای استفاده از مدیریت زمان: با مدیریت زمان تعیین می‌کنید که کدام یک از کارهایی که انجام می‌دهید مهمتر است این عمل کمک می‌کند به برخی از فعالیت‌ها اولویت زیادی داده و برخی از فعالیت‌ها را حذف کنید مدیریت زمان کمک می‌کند که از طریق حذف مزاحمت‌ها و فعالیت‌های غیر ضروری مدت زمانی را که واقعاً کار می‌کنیم افزایش دهیم مدیریت زمان موجب کاهش استرس شده و همین امر موجب بهبود سلامت روحی و جسمی می‌شود چگونه از وقت خود بیشترین بهره را ببریم؟ هرچه هدف‌ها شفاف تر باشد، کارایی در رسیدن به آنها بیشتر می‌شود اولویت‌های حقیقی خود را در زندگی و کار تعیین کنید برنامه‌ریزی کنید: هر دقیقه برنامه‌ریزی برابر با ۱۰ دقیقه صرفه‌جویی در انجام کار است قبل از شروع کار، مقدمات آن را فراهم کنید تمرین مرتب مهارت‌ها باعث کاهش زمان انجام کار و افزایش کارایی می‌شود استعداد‌های منحصر به فرد خود را تقویت کنید خود را تحت فشار قرار دهید تا کارهای بیشتر و بهتری را در مدت زمان کمتر انجام دهید و بدین ترتیب به شخصی کارآمد تبدیل خواهید شد همواره فردی خوشبین و سازنده باشید در مکالمه‌ها با سماجت به مطالب اصلی بپردازید. به عنوان مثال با گفتن این عبارات «آنچه را که باید درباره آن بحث کنیم این نکته است» یا «یک مورد دیگر قبل از این که شما بروید» که نشان می‌دهد شما می‌خواهید گفتگو را تمام کنید. افراد پرگو را با گفتن این عبارت متوقف کنید: «من چه کاری می‌توانم برای شما انجام دهم؟» یک شوخی کوچک را تجربه کنید: وقتی شخصی می‌گوید امکان دارد یک دقیقه وقتتان را بگیرم؟ بگویید حتماً و با خنده زمان‌سنج را برای اندازه‌گیری یک دقیقه تنظیم کنید. کلام آخر: دستیابی به موفقیت در زندگی منوط به اجرای اصل "حذف و انتخاب" است، انتخاب بین فعالیت‌های با ارزش و فعالیت‌های بی‌ارزش. طبق قانون ۲۰/۸۰ سعی کنید از ۲۰٪ زمان خود برای انجام ۸۰٪ کارهایتان استفاده کنید. منابع: مدیریت بهره‌وری از زمان - رابرت اوهای زر، ترجمه رثوفی، سال ۱۳۷۸ - انتشارات نشر دایره مدیریت کار و زمان - دبرا الکوک، ترجمه بهروز دری، سال ۱۳۸۰ - انتشارات قدیانی مدیریت زمان - علی رضا علی احمدی، سال ۱۳۷۹، ناشر دانشگاه علم و

صنعت ایران. <http://www.modiriran.ir/modules/article/view.article.php/c۱/۱۵۲>

<http://www.knowcloub.com> نگارنده: مهدی رحمانی - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (منابع انسانی) محل خدمت: سازمان میادین میوه و تره بار و فرآورده های کشاورزی شهرداری تهران منبع: مقالات علمی ایران { "۱۳۳" id="beginslide"} "title=" برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید } " what is time management? "

Time management is the art of arranging, organizing, scheduling, and budgeting one's time for the purpose of generating more effective work and productivity. There are an abundance of books, classes, workshops, day-planners, and seminars on time management, which teach individuals and corporations how to be more organized and more productive. Time management has become crucial in recent years thanks to the ۲۴/۷, busy world in which we live. Time management is important for everyone. While time management books and seminars often place their focus on business leaders and corporations, time management is also crucial for students, teachers, factory workers, professionals, and home makers. Time management is perhaps most essential for the person who owns his or her own business or who runs a business out of the home. Managing work and home responsibilities under the same roof takes a special type of time management. An important aspect of time management is planning ahead. Sometimes, successful time management involves putting in more time at the outset in order to reorganize one's life. Though many time management books and teachings differ in their suggestions, most agree that the first step in efficient time management is to organize the workspace or home. Even if one's schedule is well-ordered, but the office and filing system are a disaster, time will be wasted trying to work efficiently in a disorderly place. After cleaning, purging, and reorganizing the home or office, the next step in time management is to look at all the activities one participates in during a week. Every last detail should be written down, including the time it takes to shower, dress, commute, attend meetings, make phone calls, clean the house, cook dinner, pick up the children from school, take them to after-school activities, and eat meals. Also include time for entertainment or exercise, such as driving to the gym, going for a walk, watching television, or surfing the Internet. Often, when individuals write down every last activity, they find that there is very little time left for sleeping. The end result is that many activities must be pared down, eliminated, consolidated, or delegated. Prioritizing activities on a scale of one to three – one being the most important and three being the least – can help with this task. Lastly, good time management involves keeping a schedule of the tasks and activities that have been deemed important. Keeping a

calendar or daily planner is helpful to stay on task, but self-discipline is also required. The most efficient to-do list in the world will not help someone who does not look at or follow his own daily planner. Of course, the other side of the argument is to remember to live. Get on top of your time management, get organized, and stay on task, but live your life. Schedule some time off every day and at least one day off each week. Be organized, but {do not be a slave to time management. {endslide

### تست مدیریت زمان.

Time Management Test .. با انجام این تست می‌توانید وضعیت خود را در حوزه مدیریت زمان کاری ارزیابی کنید. به همه پرسش‌ها پاسخ دهید. گزینه‌ای را که به شرایط شما نزدیکتر است انتخاب کنید: ۱- هر چند وقت یکبار کار خود را به خانه می‌برید؟ هر روز در هفته سه روز یا بیشتر دو بار در هفته حداکثر یک بار در هفته ۲- در طول یک روز چند نفر کار شما قطع می‌کنند؟ شش نفر یا بیشتر چهار یا پنج نفر دو یا سه نفر حداکثر یک نفر ۳- در هفته چند ساعت از وقت خود را صرف فعالیت‌هایی غیر کاری (مانند تفریح، ورزش، امور اجتماعی و غیره) می‌کنید؟ سه ساعت یا کمتر چهار تا پنج ساعت شش تا نه ساعت ده ساعت یا بیشتر ۴- در روز چه مدت از وقت کاری خود را صرف مراودات اجتماعی (مانند وقت استراحت یا صرف چای، صرف ناهار، بازدید طولانی مدت با دیگران) می‌کنید؟ دو ساعت یا بیشتر ۶۰ تا ۹۰ دقیقه ۱۵ تا ۴۵ دقیقه کمتر از ۱۵ دقیقه ۵- چند بخش مجزا از کار معمولاً در طول روز روی میز شما قرار دارد؟ سه یا بیشتر بخش دو بخش یک بخش کاری روی میز نیست ۶- چه مقدار از کار خود را تفویض می‌کنید؟ خیلی کم حدود ۲۵ درصد ۴۰ تا ۵۰ درصد بیشتر از ۵۰ درصد ۷- در طول روز چند بار با دیگران به صورت تک به تک در مورد انجام کار صحبت می‌کنید؟ هیچ بار یک بار دو بار بیشتر از دو بار ۸- در طول هفته چند ساعت را با دیگر کارکنان صرف آموزش و توسعه کاری می‌کنید؟ زمانی را صرف این کار نمی‌کنم کمتر از یک ساعت یک یا دو ساعت سه ساعت یا بیشتر ۹- در طول روز چند بار تصمیم‌گیری‌ها را به تعویق می‌اندازید؟ اغلب گاهی اوقات به ندرت هیچ‌گاه ۱۰- در طول روز چند بار به یک برگ کاغذ دست می‌زنید پیش از آنکه کار مربوط به آن را انجام دهید؟ چهار بار یا بیشتر سه بار دو بار یک بار ۱۱- هر چند وقت یکبار موعدهای کاری خود را تمدید می‌کنید؟ تقریباً اغلب اوقات گاهی اوقات به ندرت فقط وقتی که دلیل قانع‌کننده وجود دارد ۱۲- کارهای همراه با جزئیات را چگونه انجام می‌دهید؟ همه آن را خودم انجام می‌دهم - این کارها را دوست دارم بیشتر آن را خودم انجام می‌دهم بخشی از آن را تفویض می‌کنم بیشتر آن را تفویض می‌کنم ۱۳- هر چند وقت یکبار اهداف فردی و اهداف واحد سازمانی را با زیردستان تنظیم و بازنگری می‌کنید؟ بار در سال فصلی ماهانه هفتگی ۱۴- هر چند وقت یکبار لیست «انجام کارها» تهیه می‌کنید و آن را اولویت بندی می‌کنید؟ ماهانه هر دو هفته هفتگی روزانه ۱۵- چه مقدار از کارتان را انجام می‌دهید (به دلیل اینکه واقعاً می‌خواهید آن را انجام دهید)؟ حدود ۵ درصد کمتر از ۵۰ درصد حدود ۷۵ درصد تقریباً همه آن را منبع: راهکار مدیریت {133} begininslide id="133" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید" - Time Management Test Self-report Are you constantly at war with deadlines? Do you procrastinate? Maybe you underestimate the amount of time a task will take to complete? Perhaps the way you manage your time is the problem. Learning this skill can save you a lifetime of headaches by allowing you to prioritize and plan tasks efficiently. Find out how well you organize your

day by taking the Time Management Test. Examine the following statements and indicate how often or to what degree you agree with the statement. In order to receive the most accurate results, please answer each question as honestly as possible. After finishing the test, you will receive a Snapshot Report with an introduction, a graph and a personalized interpretation for one of your test scores. You will then have the option to purchase the {full results. {endslide

## مدیریت زمان و کنترل وقت کش ها

(هدر دهنده های وقت) فشار باعث انگیزش، تحریک و نیرومندی می شود Time management شما تا چه اندازه برای وقت خود ارزش قائلید؟ آیا از برنامه زمانی مشخصی برای به انجام رسانیدن کارهای خود پیروی میکنید؟ یک عامل بسیار مهم در هر موفقیتی برنامه ریزی صحیح و پیروی از یک برنامه زمانی مشخص برای نیل به اهداف مطلوب میباشد. اکنون برای آنکه قادر باشید از وقت خود به نحو احسن استفاده کنید نکات و راهکارهای زیر را در زندگی خود بکار بندید: ۱- همواره فعالیتها و تکالیف روز بعد خود را از شب قبل برنامه ریزی کنید و کارهایی که باید به انجام رسانید را روی کاغذ یادداشت کنید. ۲- سپس فهرست تکالیف و کارهای خود را اولویتبندی کرده و برای هر کدام از آنها ضرب العجل اجرایی منظور کنید. ۳- همیشه کارهایی دشوار و پردغدغه تر را زودتر از بقیه و یا در هنگامی که در بهترین شرایط جسمی و روحی میباشد انجام دهید. کارهای سبکتر را در هنگام خستگی نیز میتوان به انجام رساند. ۴- امور با اهمیت اما ناخوشایند را به تعویق نیندازید. هیچگاه کارها را به تعویق انداختن خوشایند تر نمیگردند. ۵- هر گاه شروع به انجام کاری کردید سعی کنید بدون وقفه آن را به پایان رسانید. ۶- مابین فعالیتها برای خود وقت استراحت نیز در نظر بگیرید. ۷- مکالمات تلفنی خود را نیز از پیش برنامه ریزی کنید: سخنانی که میخواهید بیان کنید و یا اطلاعاتی که میخواهید کسب کنید را روی کاغذ یادداشت کنید. ۸- همواره خود انگیزه باشید و با پشتکار کارهای خود را به پایان رسانده و مقهور موانع نگردید. ۹- در هر زمان که تصور کردید کاری که در حال انجام آن میباشد عبث، بی فایده و غیر سازنده میباشد به محض دریافت دست از آن بکشید. ۱۰- به خود و اولویتبندی که صورت داده اید اعتماد و ایمان داشته باشید و در هر شرایطی به آنها پایبند باشید. ۱۱- اینکه وقت خود را صرف چه اموری میکنید را دقیقاً مورد بررسی و نظارت قرار داده و در صورت لزوم یکسری تغییرات آگاهانه در رفتار خود پدید آورید. ۱۲- همواره در زندگی فرد منظم و سازمان یافته ای باشید تا وقت خود را بیهوده صرف یافتن وسایل گم گشته خود نکنید. ۱۳- برای وقت خود ارزش قائل باشید زمان هیچگاه به عقب باز نمیگردد. ۱۴- به خاطر داشته باشید استرس و خستگی معلول کارهایی که به انجام رسانیده اید نبوده بلکه بیشتر از افسوس کارهایی که میتوانستیم انجام دهید اما انجامشان نداده اید نشأت میگیرند. ۱۵- به هیچ فردی اجازه ندهید وقت شما را تلف کرده و برای خود مصروف دارد. برای خود مرز بندی مشخصی تعیین کرده و بیاموزید که در صورت لزوم با صراحت "نه" بگویید. ۱۶- از تمام لحظات زندگی خود به نحو احسن استفاده کرده و سعی کنید از آنها لذت ببرید. ۱۷- سعی کنید فرد خوشبینی باشید و همواره در انتظار رویدادهای خوشایند در زندگی خود باشید. ۱۸- برای زندگی خود اهداف مشخصی تعیین کرده و برای دستیابی به آنها تلاش کنید. ۱۹- هنگام نیاز از فرد آگاهی راهنمایی بخواهید. ۲۰- وقت کشها "و یا هدر دهنده های وقت را به حداقل برسانید. آنها شامل موارد زیر می باشند: \* تلفنهای طولانی، بی هدف و غیر ضروری. \* بازدیدکننده ها و میهمانان ناخوانده. \* پشت گوش اندازیها. \* گفتگوهای بی ثمر و یا نامشخص. \* دانش فنی ناکافی و یا اطلاعات ناقص هنگام انجام کار. \* فقدان اهداف و اولویت بندیها و یا مبهم و گنگ بودن آنها. \* فقدان برنامه ریزی. \* خستگی و استرس. \* ناتوانی در "نه" گفتن. \* بی

نظمی و نابسامانیهای فردی. \* تماشای تلویزیون. تماشای بیش از ۲ ساعت در روز برنامه های تلویزیونی معقول نمی باشد. {begin slide id="۱۳۳" title="Time Management Tick, tick, tick ...No, it's not the beginning to ۶۰ MINUTES nor is it the dreaded crocodile coming to get Captain Hook. It's time moving on. College students often report that their inability to manage their time is the biggest problem they face in college. Time management is a skill few people master, but it is one that most people need. Do you agree? Probably, since you are reading this right now. You have so many competing demands on your time: friends, movies, studying lectures, home, relationships and on and on. How can you come to grips with all of it? Most time management experts say that one of the first things people need to do to manage their time is to determine how they spend their time now. A tool for doing this is called a time audit. You may want to look at a sample time audit to compare yours. Once you have completed a time audit you can begin to change the way you manage yourself in relation to time. Did you catch that? Time really can't be managed. You can't slow it down or speed it up or manufacture it. It just IS. Time management is MANAGING YOURSELF when following some basic time management principles. }end slide

### وجوه مختلف مدیریت زمان

Time management ... مدیریت زمان مجموعه‌ای از مهارتهاست که شما را در استفاده مؤثر از زمان کمک می کنند ۱- مقدمه 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. 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 می‌توان 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 می‌شود. این رویکرد که همواره با بشر همراه بوده است این احساس را برای او به وجود آورده است که از زمان عقب می‌ماند و نمی‌تواند از آن به صورت مؤثر بهره گیرد. تاریخ به ما می‌گوید که مدیریت ضعیف زمان یک مسئله قدیمی است، مسئله‌ای است که فناوری آن را به وجود نیآورده 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. ۲- اصول عمومی 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. این عمل به شما این امکان را می‌دهد که برخی فعالیتها اولویت زیادی دهید و برخی از فعالیتها را حذف کنید. هم‌چنین مدیریت زمان به شما کمک می‌کند که از طریق حذف مزاحمت‌ها و فعالیت‌های غیرضروری، مدت زمانی که واقعاً کار می‌کنید را افزایش دهید. یکی از وجوه رضایت بخش مدیریت زمان کاهش استرس در زندگی است. کاهش سطح استرس موجب بهبود سلامت روحی و جسمی می‌شود. ۱-۲- چگونه وقت خود را می‌گذرانید؟ 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. پس از ثبت فعالیتها برای چندین روز، یادداشتها آماده برای تحلیل هستند. خیلی از فعالیت‌های ثبت شده در گزارش به صورت بارز دیده می‌شوند چرا که وقت زیادی صرف آنها شده است. دیگر حوزه مهم در یادداشتها، فعالیت‌های غیرضروری است که در طول روز انجام داده‌اید. وقتی این فعالیتها به صورت جداگانه دیده شوند خیلی زمان بر نیستند اما وقتی دسته‌بندی شوند، زمان کل آنها ممکن است قابل ملاحظه باشد. تحلیل فعالیتها نشان می‌دهد که در گزارش ثبت شده‌اند در قدم بعدی، یعنی اولویت‌بندی فعالیتها، به شما کمک خواهد کرد. ۲-۲- 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 اولویت بندی 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. ۲-۳- برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی در زندگی شخصی و حرفه‌ای متفاوت از هم انجام می‌شوند. در برنامه‌ریزی شخصی، برنامه‌ریزی از طریق هدفگذاری و ترسیم مسیر دستیابی به اهداف انجام می‌شود. در برنامه‌ریزی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی پروژه محور است. برنامه‌ریزی پروژه باید از طریق نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی رسمی انجام شود. روش برنامه‌ریزی مناسب خود را انتخاب کنید. از هر روش مانند انتخاب اهداف، برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی 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. ۲-۴- نکات سودمند برای بهبود کیفیت وقت ۲-۴-۱- از مزاحمت‌ها جلوگیری کنید. همواره پذیرای بازدیدکنندگان نباشید. بازدیدکنندگان می‌توانند موجب به هم ریختگی شوند که در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود. با بستن در اتاق یا حذف ارتباط بصری می‌توانید به بازدیدکننده بفهمانید که شما مشغول هستید. هر روشی که به کار می‌برید به خاطر بسپارید که نباید هر بازدیدی را بپذیرید. راه دیگر برای کاهش مزاحمت‌ها جواب ندادن به تلفن است. تماس‌های تلفنی می‌توانند خیلی وقت گیر باشند. تماس‌های تلفنی قطار افکار را از حرکت بازمی‌دارند. تماس‌های تلفنی ممکن است شما را متعهد به انجام کارهایی کنند که آمادگی آنها را ندارید. از خاموش کردن زنگ تلفن نترسید. وقتی کارتان تمام شد پیغام‌های دریافتی را چک کنید. ۲-۴-۲- کنترل کنید کارهایی را که نیاز دارید انجام دهید می‌دانید. این کار را در فهرست کارها یادداشت کنید. کارهای فهرست را اولویت بندی کنید. با انجام این عمل، شما می‌توانید روز خود را کنترل کنید. شما ابزاری دارید که می‌توانید از کارهای غیر ضروری جلوگیری کنید یا کارهای جدید را اولویت بندی کنید. پیروی از این رهنمودها این تضمین را به دنبال دارد که شما ابتدا مهمترین فعالیتها را انجام می‌دهید. هم‌چنین شما می‌دانید که چه فعالیت‌هایی را انجام نداده‌اید و می‌توانید آنها را به فهرست کارهای فردا اضافه کنید. ۲-۴-۳- بر بهره‌ور بودن تأکید کنید نه مشغول بودن تمرکز بر بهره‌وری کیفیت کار و عملکرد را افزایش می‌دهد. تهیه یک فهرست اولویت بندی شده از کارها به شما کمک می‌کند که بهره‌ور باشید. تمرکز بر انجام مهمترین کارها در ابتدا، به شما کمک می‌کند که کار بیشتری انجام دهید و آنها را سر وقت انجام دهید. ۲-۴-۴- سرعت خود را تنظیم کنید مهم است که خود را برای میزان ساعاتی که کار می‌کنید تنظیم کنید. از خود بپرسید که با سرعتی که کار می‌کنید می‌توانید ادامه دهید. خود را با تعداد ساعات زیاد کار خسته نکنید. مدیریت مؤثر زمان باید این امکان را فراهم آورد که بتوانید کارهای مورد نیاز را انجام دهید بدون اینکه نیاز باشد تعداد ساعات زیادی را در دوره زمانی بزرگتر مشغول باشید. ۳- مدیریت زمان شخصی مدیریت زمان شخصی بخش قابل ملاحظه‌ای از زمان روزانه را صرف می‌کند. مهارت‌های مدیریت زمان شخصی در عمل دارای اشکالاتی هستند. اولویت بندی اهداف شخصی می‌تواند خیلی مشکل باشد زیرا باید نسبت به فعالیت‌های اولویت دار، در دسته دوم از اهمیت قرار گیرند. این بخش به شما کمک می‌کند که اهداف شخصی خود را اولویت بندی کنید بطوری که در برنامه شما قرار گیرند. شما روش «فقط بگو نه» را یاد می‌گیرید که به شما در سبک کردن زمان بندی کمک می‌کند. این بخش هم‌چنین چگونگی ایجاد وقت برای فرزندان و دیگر افراد مهم برای شما را مورد بررسی قرار می‌دهد. ۳-۱- 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 اکراه 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. ۲-۳- اهداف شخصی ۱-۲-۳- هدفگذاری کنید 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. ۲-۲-۳- اهداف خود را اولویت‌بندی کنید وقتی اهداف خود را تنظیم کردید، باید آنها را اولویت‌بندی کنید. وقت گذاشتن و اولویت‌بندی اهداف در مدیریت زمان شخصی مؤثر حیاتی است. خیلی از ما از این مرحله می‌پریم اگر چه دوباره مجبور می‌شویم 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. شما می‌توانید 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 اولویت‌بندی شده تهیه کنید. پیترو دراکر می‌گوید که «انجام دادن کارهای درست مهمتر از انجام درست کارهاست». اقتصاددان ایتالیایی، ویلفردو پارتو، قانونی در اولویت‌بندی دارد. قانون پارتو می‌گوید که تقریباً ۸۰ درصد نتیجه مورد نظر از بیست درصد تلاش‌هایی حاصل می‌شود که انجام می‌دهیم. برای اینکه کارهای خود را به صورت مؤثر اولویت‌بندی کنید، باید بیست درصد مهم را جدا کنید. وقتی کارهای مهم تعیین شدند شما می‌توانید بر اقداماتی تمرکز کنید که بیشترین نتیجه مورد نظر را حاصل می‌کنند. هنگام تحلیل چگونگی گذراندن اوقات خود (بخش ۱-۲) متوجه خواهید شد که خیلی از اوقات شما صرف کارهای کوچک و ناچیز می‌شود. به همین دلیل توان شما صرف حوزه‌های اصلی و حیاتی که نیازمند تلاش بیشتر هستند نمی‌شود. قانون پارتو را برای اولویت‌بندی به کار برید و خواهید دید که زمان و اهداف تحقق یافته شما بیشتر خواهند شد. ۳-۳- تعلل وقتی زمان مناسب صرف هدفگذاری و اولویت‌بندی کردید، می‌توانید کارهای مورد نیاز هر روز را تعیین کنید. اگر کارها را در زمان موعدها آنها 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. ۳-۴- مزاحمت کمال‌گرایی 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. ۳-۵- 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. ۳-۶- 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 فرزندان تفویض کنید. ۳-۷- وقت گذاشتن برای فرزندان همه قبول دارند که قرارداد 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. ۳-۸- 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 تجربه شدن در انجام کارهایتان است. حتی اگر نیازهای شما در پایین‌ترین حد لازم باشند، اقلام 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 روشنائی اطراف خود توجه نمی‌کنیم. روشنائی مناسب، کارایی را بالا می‌برد. سطح متفاوتی از روشنائی 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. ۴- 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 پیش‌نروند عقب خواهند ماند. شما باید از تمام منابع موجود خود استفاده کنید تا با زمان پیش‌روید. بزرگترین مانع موفقیت در این بازار، زمان است. با ساعات نامحدود روزانه می‌توانستیم سرعت کار را به اندازه رضایت‌بخش 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. ۴-۱- مدیریت زمان در کار رهنمودهای کلی که قبلاً گفته شد می‌تواند در محل کار شما به کار روند. این رهنمودها مواردی شامل تحلیل روش گذراندن وقت، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی است. ۴-۲- 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. ۴-۳- 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 اولویت‌بندی کنید. هنگام اولویت‌بندی موضوعات اصلی، کارهایی که قرار است فردا انجام دهید را مرور کنید. برای مثال، اگر فاز دوم پروژه در دست را آغاز می‌کنید مستندات تعریف آن فاز را مطالعه کنید. این کار باعث می‌شود 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. ۴-۴- ساعات اوج کاری خود را پیدا کنید با استفاده از رهنمودهای ارائه شده در بخش ۲، 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. ۴-۵- از جلسات حداکثر استفاده را ببرید 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 براساس 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. ۴-۶- به صورت مؤثر تفویض 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 می‌آورد 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. ۴-۷- میز خود را مرتب کنید فردی که روی میز شلوغ و درهم برهم کار می‌کند به طور متوسط روزی یک ساعت و نیم دنبال چیزهای خود روی میز می‌گردد. عامل اصلی به هم ریختگی روی میز، کاغذها باید دسته‌بندی و بایگانی شوند، یا به دیگر همکاران مربوط داده شوند یا دور ریخته شوند. نیازی نیست که انبوهی از کاغذ به مدت نامحدود روی میز باشد. بعد از مرتب کردن روی میز به سراغ کتوها بروید. مرتب کردن میز کافی نیست، هر روز آن را تمیز کنید. مرتب نگهداشتن میز هفت ساعت و نیم به هفته کاری اضافه می‌کند. ۴-۸- روش‌ها را مناسب خود تطبیق دهید توجه به این نکته مهم است که رهنمودهای ارائه شده در این مقاله کلی هستند. این رهنمودها نقطه شروعی برای توسعه سیستم مدیریت زمان است. برای مدیریت موفق زمان، باید یک سیستم مدیریت زمان مناسب خود طراحی کنید. منبع:

Time management Developing time management skills is a journey that may begin with this Guide, but needs practice and other guidance along the way. One goal is to help yourself become aware of how you use your time as one resource in organizing, prioritizing, and succeeding in your studies in the context of competing activities of friends, work, family, etc. First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study time About ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless? Some learners need more frequent breaks for a variety of reasons More

difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignments When studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distractions to maximize concentration Use your time wisely Think of times when you can study "bits" as when walking, riding the bus, etc. Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class (Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course events Papers, presentations, tests, etc. Try the University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your schedule to meet both your academic and non-academic needs Effective aids: Create a simple "To Do" list This simple program will help you identify a few items, the reason for doing them, a timeline for getting them done, and then printing this simple list and posting it for reminders. Daily/weekly planner Write down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your schedule First thing in the morning, check what's ahead for the day always go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term planner Use a monthly chart so that you can plan ahead. Long term planners will also serve as a reminder to constructively plan time for yourself لطفاً نظرات و پیشنهادات خود را با مدیریت سایت از طریق پست الکترونیکی؛

### مدیریت زمان و اهمیت آن در کتابداری

Time management ... مدیریت زمان بر دو نکته مهم تاکید دارد. اول افزایش کارایی و دیگری کارآمد بودن در دوره زمانی محدود چکیده‌ها امروزه که همزمان با افزایش نیازهای اطلاعاتی و تقاضاهای فنی، با کاهش سرمایه و نیروی انسانی مواجه هستیم، برنامه ریزان در کنار مدیریت بودجه، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت تولید و ...، مدیریت زمان را نیز مورد توجه قرار داده اند مقاله حاضر بر آن است تا جنبه های مختلف مدیریت زمان و کاربرد آنها در حرفه کتابداری و اطلاع رسانی را بررسی کند. کلید واژه ها: مدیریت زمان، Time management مقدمه مدیریت زمان بر دو نکته مهم تاکید دارد. اول افزایش کارایی و دیگری کارآمد بودن در دوره زمانی محدود. این دو مقوله تفاوت هایی نیز با هم دارند. به این صورت که کارایی به معنی انجام درست یک کار است، در صورتی که کارآمد بودن به معنای انجام کار درست است. به عبارت دیگر کارایی به معنی یافتن بهترین راه برای انجام کاری خاص بوده و کارآمدی یا تاثیرگذاری به مفهوم در نظر گرفتن یک سلسله وظایف، اولویت بندی و انتخاب مهمترین آنهاست. این دو از اصول مدیریت است که کتابداران نیز باید همواره مدنظر داشته باشند. از آنجا که کتابخانه ها موسساتی انعطاف پذیر هستند و اکثر مراجعان آن نیز پیش بینی نشده و دارای نیازهای متنوعی هستند، لذا چالش های مدیریتی در این حرفه ایجاد می شود که در حرفه های دیگری که زمان و ارباب رجوع جزء یک جدول از پیش تعیین شده اند کمتر مشکل ساز است، از این رو که این چالش ها می تواند ناکامی را افزایش داده و موجب کاهش رضایت از طرز کار شوند انتخاب راهکارهای مناسب برای مدیریت زمان می تواند زندگی حرفه ای را با افزایش بهره وری، پربارتر سازد. آیا کتابخانه ها می توانند بدون هیچ افزایشی در امکانات - و در بسیاری از موارد با کاهش آن - خدمات کارآمدتر و موثرتری را ارائه دهند؟ پاسخ این پرسش استفاده بهینه از

زمان است. مدیریت زمان هم برای اشخاص و هم برای سازمان‌ها سودمند است، به این شکل که از سویی تجربه‌های مثبت در این زمینه احساس اعتماد به نفس اشخاص را افزایش می‌دهد و از سویی دیگر هم سازمان‌ها از افزایش بهره‌وری و خدمات سود می‌برند. این یک خودگردانی نیروبخش است که می‌تواند تا حدود زیادی نیازهای جاری و آینده استفاده‌کنندگان را برآورده سازد و ارزشمندی زمان محدود را افزایش داده آنرا پربارتر سازد. لذا کتابداران نیز باید محیط‌ها و شرایط را به خوبی تحلیل نموده و شایسته‌ترین اولویت‌ها را انتخاب کنند. راهکارهای مدیریت زماندر مقابل صرف وقت برای کارهای مفید، سپری شدن زمان برای کارهای بی‌اهمیت نیز وجود دارد که از آن به هدر رفتن وقت یاد می‌شود. البته منظور از کارهای بی‌اهمیت کارهای عبث نیست بلکه میزان اهمیت آنها نسبت به انجام دهنده آنها سنجیده می‌شود. برخی از کارها جزء امور روزمره و غیرقابل چشم‌پوشی می‌باشند، اما انجام آنها نیاز به تخصص زیادی ندارد و اگر متخصصان به انجام این امور پردازند، زمان مفیدی را که می‌تواند صرف امور مهمتر و بنیادی‌تر شود از دست خواهند داد. ممکن است این مدت زمان هدر رفته درصد قابل توجهی را شامل شود که باید سنجیده شده و عوامل موثر بر این اتلاف وقت کشف شود. همه کتابداران به ویژه در رده‌های مدیریتی با استفاده از ترفندهای مدیریت زمان که به طور خلاصه؛ اولویت بندی، در نظر گرفتن اهداف و تفویض اختیارات می‌باشد، می‌توانند اوقات خود را به خوبی اداره کنند. پژوهشگران مختلف با استفاده از روش پرسشنامه و مشاهده عوامل مهم اتلاف وقت را شناسایی کرده و آنها را به صورت زیر معرفی کرده‌اند: ۳. تماسهای تلفنی ۲. تخمین غیرواقعی زمان ۱. جلسات ۶. اطلاعات ناکافی، نادرست و با تاخیر ۵. ناتوانی در گفتن نه. ۴. ملاقات‌های سرزده ۹. میز به هم ریخته و فقدان نظم شخصی ۸. فقدان یا عدم وضوح ارتباط با ساختارها ۷. بحرانهای (شخصی و اداری) اگر اشخاص و سازمانها این عوامل را شناسایی کرده و آنها را بسنجند می‌توانند درصد معناداری از زمان را ذخیره نموده و در مدت زمان مشابه کار بیشتری را انجام دهند. به طور کلی تدابیری برای کنترل بهینه زمان وجود دارد که با به کار بستن آنها می‌توان عوامل هدردهنده را تحت کنترل خود درآورده، موجب بهره‌برداری هرچه بیشتر از زمان شد. این تدابیر عبارتند از: ۱. ماشینی کردن سیستم‌ها کتابخانه‌ها فعالیت‌های متنوع و بسیاری را تحت پوشش خود دارند که با مرور زمان بر حجم و نوع فعالیتها افزوده می‌شود. لذا کنترل این امور به روش دستی بسیار وقت گیر و طاقت فرساست. ماشینی کردن و رعایت اصول مکانیزه در بسیاری از امور می‌تواند مددکار کتابداران بوده و میزان زیادی از وقت آنها را جهت رسیدگی به امور تخصصی تر ذخیره کند. اما الکترونیکی کردن هم بایست همراه با شرایطی باشد که در صورت تحقق آنها، هدف مورد نظر به انجام می‌رسد. شرط اول اینکه هر سیستم تازه‌ای به عنوان مکمل، به آموزش نیاز دارد. ماشینی کردن در بخشهای خدمات فنی و عمومی کارکردهای عمده‌ای دارد. لذا آموزش مداوم کارمندان و مراجعان علاوه بر افزایش مهارت در به کارگیری از این سیستم‌ها برای کتابدار، باعث کاهش مراجعه ارباب رجوع برای مسائل ابتدایی به او نیز شده و زمان مفیدی را برای آنها ذخیره می‌کند. دومین شرط تاثیرگذاری مکانیزه کردن اطمینان به صحت کار ماشین است لذا اگر کتابداران در کنار سیستم ماشینی، بازهم از روشهای دستی برای تکمیل کار خود استفاده کنند، در این صورت ماشینی سازی هم می‌تواند به یکی از عوامل اتلاف وقت تبدیل شود. بنابراین سلامت سیستم‌ها عامل مهمی برای رسیدن به این هدف می‌باشد. ۲. جلسات و کمیته‌های کاری جزء برنامه‌های مدیریتی است که با هدف بهره‌دهی و بهره‌وری تشکیل می‌گردد. اما نادیده گرفتن برخی از عوامل باعث می‌شود که تشکیل جلسات به عنوان یکی از عوامل اتلاف وقت شناخته شوند. در عین حال برای ایجاد وضعیتی که جلسات نیز تا حد امکان کارآمد و کارآ بر گزار شوند ترفندهایی وجود دارد: الف. تیم‌های جلساتی مشخص بوده و حتی المقدور در زمینه تخصص برگزار شود. ب. جلسات از پیش برنامه‌ریزی شده و موضوعات آن مشخص شود. ج. افراد تیم را بایست پیشاپیش از صورت جلسه مطلع ساخت. د. جلسات در زمان معین آغاز شده و پایان پذیرده. بر مواد صورت جلسه متمرکز شده و اهداف، کاملاً در نظر گرفته شود. و. زمان و موضوع جلسه بعد مشخص شده و یادداشت گردد. با مدیریت دقیق جلسات می‌توان مقدار زمان صرف شده در

جلسات را کاهش داد و در عین حال توانمندی بالقوه اش را جهت نیل هرچه سریعتر به اهداف افزایش داد. ۳. تفویض وظایفاز آنجایی که امور غیر تخصصی یا کم اهمیت زمان زیادی از وقت کتابدار متخصص را به خود مشغول می دارد، لذا این مشکل با عبارت "بیشترین کوشش و تخمین زمان غیر واقع گرایانه" مطرح می شود، چرا که این امور در تخمین زمان نادیده گرفته می شوند و در نهایت، شخص برای رسیدن به هدف خود دچار کسری وقت می گردد. مدیران می توانند بسیاری از امور خود را به زیردستان یا افراد ماهر دیگر انتقال دهند یا حتی با آموزش دیگران و واگذاری برخی از امور به دیگران، فرصت بیشتری جهت انجام فعالیت های حرفه ای داشته باشند. این انتقال وظایف منفعتی دوسویه هم برای مدیر و هم برای زیردستان به دنبال دارد. به این نحو که با درگیر کردن اعضای زیردست در امور و انتقال مهارت هایشان به ایشان ظرفیت های کاری آنان را افزایش داده و از سویی دیگر مدیر مجال می یابد تا به اولویت های بالاتر رسیدگی کرده و بهره دهی سازمان را افزایش دهد. از این رو تفویض وظایف، ابزاری قوی جهت رشد شخصی و حرفه ای گروه هاست. از آنجایی که وقفه هایی از قبیل تماس های تلفنی و ملاقات کنندگان سرزده (بدون هماهنگی از قبل) از عوامل تلف کننده وقت شناخته می شوند تفویض وظایف، این امور را نیز می تواند شامل شود و وی باید این وقفه ها را مدیریت کند و به این ترتیب بسیاری از این انقطاع ها می تواند کنترل شده یا در زمانی مقتضی برنامه ریزی شوند. ۴. آموزش مداوم بر اساس قانون پنجم رانگاناتان که می گوید: "کتابخانه اندام واره است زنده و پویا" همگی آگاهییم که این اندام واره پویا هر روزه با مسائلی تازه رودر روست لذا بکارگیری و استفاده از آنها مستلزم آموزش است این آموزش دوسویه است از سویی برای کتابداران و از سویی دیگر برای مراجعان. همگام با تمام تغییرات، کتابداران باید به دانسته های خود بیافزایند و گام به گام با تحولات روز پیش روند و خود نیز اشاعه دهنده اطلاعات باشند تا مراجعان هم، با فراگیری آنها تا حد زیاد خود کفا شده و اموری از قبیل جستجو کردن، یافتن اطلاعات در مخزن و استفاده از منابع مختلف اطلاعاتی را بدون اتکای به کتابدار انجام دهند. البته اینها مستلزم آموزش مداوم در دوره های زمانی خاص مانند قبل از شروع ترم یا یک دوره کاری است که باید در کتابخانه های مختلف به انجام رسد. تهیه راهنمای مخزن و همچنین شیوه های استفاده از منابع و تجهیزات و روش های جستجوی اطلاعات نیز خود در زمره آموزش به صورت کتبی می باشد که می تواند از مراجعه مستقیم مراجعان برای امور غیر تخصصی به کتابدار کاسته، و در نتیجه زمان ذخیره شده کتابدار را برای رسیدگی به امور تخصصی افزایش دهد. ۵. ایجاد نظم شخصی و کاریمسائل مربوط به کتابخانه تنوع بسیاری دارد و امور زیادی را شامل می شود، هر شخص، علاوه بر تخصصی کردن امور، در حیطه کاری خود نیز باید از نظمی مدون تبعیت کند. ایجاد نظم در امور به چندین صورت می تواند یار کتابدار در انجام امور محوله باشد. اول اینکه شخص در پی یافتن هر چیزی به آسانی به آنها دست یابد و نیازی به جستن با مدت طولانی نداشته باشد. دیگر اینکه امور آنقدر واضح و روشن باشند که دیگران هم بتوانند در نبود فرد برخی از کارهای او را به انجام رسانند و از انباشتن کارها جلوگیری کنند. ۶. اولویت بندی امور تکالیف، دستورالعمل هایی هستند که اهداف بلندمدت و کوتاه مدت مسئولین را مشخص می کنند. این اساس نامه جزء اصلی مدیریت زمان نیز بوده که دید وسیعی از امور را بدست می دهد تا اشخاص اولویت های خویش را انتخاب کرده، آنها را به ذهن سپرده، و در موردشان برنامه ریزی کنند و در پایان آن چیزی را انجام دهند که بیشترین اهمیت را دارد. استیفن کاوی [۱] در کتاب خود ماتریسی در چهار مربع را برای دسته بندی کارهای روزانه ارائه می دهد: مربع II غیرفوری / مهم مربع I فوری / مهم مربع IV غیرفوری / غیر مهم مربع III فوری / غیر مهم الگوی کاوی از ابزارهای مهم برای مدیریت زمان است که به برقراری اولویت ها و ایجاد رضایتمندی از فعالیت هایی تاکید دارد که در مدیریت زمان بسیار مهم است. داشتن بیانیه ای مدون، ایجاد اهداف و طرح ریزی بر اساس این اولویت ها می تواند به مردم کمک کند تا انتخاب درستی در مدیریت زمان خویش داشته باشند. ویژگی هر یک از مربع ها به شرح زیر است: مربع I این مربع امور فوری و مهم را تحت پوشش دارد که شخص را دچار بحران های ذهنی می کند و متاسفانه بیشتر مردم زمان زیادی از وقت خویش را در امور مربوط به مربع I سپری می کنند.

این مربع معمولاً- اموری را در برمی گیرد که از ناتوانی کتابدار در گفتن "نه" ایجاد می شوند یا تماس های تلفنی یا حضوری را شامل می شود که کتابدار مسئول یا متخصص باید به دیگران واگذار نماید. مربع II برای متخصصان این مربع بهترین جایگاه برای گذراندن وقت است چرا که این فعالیت ها امور مهم و موثری هستند که بر اولویت ها تاثیر گذار است. هدف مدیریتی مربع II اداره موثر زندگی است که به ضرورت، به اندازه فوریت، بها داده می شود و بر آن متمرکز می گردد. لذا اشخاص زندگی خود را بر طبق فعالیت هایی که برایشان پرمعنی و ارزشمند است، تنظیم می نمایند. در این مربع مردم کوشش های آگاهانه خود را صرف اهداف مهم کرده و از زمان خویش به خوبی استفاده می کنند از این رو برنامه ریزی های طولانی مدت را مد نظر قرار می دهند. مربع III بسیاری از مردم نیز زمان زیادی از وقت خود را در امور غیر مهم اما فوری می گذرانند، چرا که به اشتباه فکر می کنند کلیه امور فوری، مهم هستند. برخی از مکالمات تلفنی می تواند در این گروه جای گیرد. مربع IV هیچیک از فعالیت های مربع IV نه مهم هستند و نه فوری، در حالیکه برخی به آسانی مدت زمان زیادی را به آنها می پردازند. نتیجه گیریا مور بسیاری وجود دارند که لازم است یک کتابدار متخصص آنها را تجربه کند، اما درگیری های متداول و روزمره، آنها را از رسیدگی به این امور باز می دارد. کتابداران بایستی خود را با تکنیکهای پیشنهاد شده وفق دهند و با توجه به شرایط، موقعیت خود را به نحو مناسب تغییر دهند. استراتژی های نامبرده، تنها مثالی از تکنیک های ممکن برای مدیریت زمان به نحو موثر است. اگرچه کتابداران مشکلات متداول و مشابهی دارند اما این تدابیر تنها به عنوان یک نمونه از خط مشی مطرح شده است. از آنجائیکه هر کتابدار منحصر به فرد است لذا خود باید تصمیم بگیرد که کدام روش بیشترین استفاده از زمان را برایش خواهد داشت. شناسایی عوامل هدر دهنده زمان و دقت در انتخاب راهکارهای شایسته می تواند به کتابداران کمک کند تا ارزش زمان خود را بالا برده و رضایتمندی کتابخانه را تامین کنند. منابع ۱. هفت عادت مردمان موثر / استیفن کاوی. - تهران: هامون، ۱۳۷۶. ۲. Time management for library professionals/ Lisa C. Peterson. School of Information and library Science University of North Carolina at Chapel Hill. <http://alexia.lis.uiuc.edu/review.old/5/peterson.pdf>

### طرح مطالعاتی مدیریت زمان

Time management ... بهینه سازی سیستم شرکت آبفای تهران به منظور بهره گیری بهینه از وقت مدیران محوری مورد مطالعه؛ پروژه بهینه سازی مدیریت زمان در شرکت آب و فاضلاب استان تهران اهداف کلان پروژه عبارت است از: ارائه طریق جهت بهینه سازی سیستم شرکت آبفای تهران به منظور بهره گیری بهینه از وقت مدیران محوری شرکتهای خرد پروژه عبارتند از: ۱- ارائه مدل مناسب برای بهینه سازی مدیریت زمان میان مدیران محوری شرکت ۲- شناخت عوامل سیستمی موثر در اتلاف وقت مدیران محوری شرکت ۳- شناخت عوامل فردی موثر در اتلاف وقت مدیران محوری شرکت ۴- تجزیه و تحلیل یافته ها و ارائه راه حل های کلان و خرد برای رفع موانع استفاده بهینه از زمان ۵- تدوین برنامه اجرایی پیاده سازی نتایج پروژه در شرکت شامل سه مرحله: الف: انجماد زدائی و فرهنگ سازی برای وضعیت جدید مدیریت زمانب: ایجاد تغییر و اجرای نتایج پروژه هج: انجماد مجدد و تثبیت وضعیت جدید مدیریت زمان شناسایی و اولویت بندی عوامل اتلاف وقت مدیران در نهایت از تلفیق نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه و مصاحبه ها و نظرات شورای خبرگان، فهرست کامل عوامل به دست آمد. این عوامل را بر دو مبنا می توان تقسیم بندی کرد: ۱- کلان یا خرد بودن عوامل ۲- چهار گروه اصلی شامل: - عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی- عوامل مربوط به ساختار سازمان- عوامل مربوط به منابع انسانی- عوامل مربوط به مدیریت عوامل کلان و خرد اتلاف وقت مدیران منظور از عوامل کلان، مواردی هستند که تغییر یا کنترل آنها بدست شخص مدیر نیست و به کل سیستم مربوط می شود (مثال: شفاف سازی سیستم و فرآیندهای کاری). لیکن عوامل خرد، از آن دسته اند که تغییر یا کنترل آنها تقریباً به طور کامل در دست شخص

مدیر است. ( مثال : انجام کارها در دقیقه ۹۰) جدول شماره ۱- الویت بندی عوامل کلان اتلاف وقت ۱- ضعف فرهنگ سازمانی متناسب با استفاده بهینه از زمان ۲- نبود آموزش فنون مدیریت زمان برای مدیران ۳- ضعف در میزان شایسته سالاری مدیران ۴- وجود نیروی انسانی مازاد در شرکت ۵- مشکلات طراحی ساختار سازمانی ۶- شفاف نبودن سیستم و فرآیند کاری ۷- پیچیدگی های اداری بدلیل اشکالهای آیین نامه و دستور العمل ۸- ضعف سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی و مدیران ۹- ضعف فرهنگ کار گروهی ۱۰- کافی نبودن میزان انگیزش کارکنان ۱۱- کمبود نیروی انسانی شایسته و توانمند جهت بر عهده گرفتن اختیارات ۱۲- صرف وقت برای برنامه های جنبی از قبیل ( شرکت در مراسم اختتامیه ، افتتاحیه ، ختم ، ...) ۱۳- تاکید بر بایگانی تمام مکاتبات و نسخه هایی که بایستی از هر برنامه تهیه شود ۱۴- کافی نبودن تمرکز در سیاستگزاری و عدم تمرکز در اجرا جدول شماره ۲- الویت بندی عوامل خرد اتلاف وقت ۱- اثر بخش نبودن ارتباطات انسانی میان مدیران و کارکنان ۲- نبود آموزش مسئولین دفاتر در رابطه با وظایف محوله ۳- ضعف در انضباط و سازماندهی شخصی مدیران ۴- لزوم بهینه سازی کمیت و کیفیت جلسات ۵- عدم استفاده از کامپیوتر به جای کاغذ ۶- انجام کارها در دقیقه ۹۰۷- عدم هماهنگی بین برنامه های کاری مدیران و مدیریت ارشد ۸- نداشتن برنامه زمان بندی اجرایی مکتوب برای انجام کارها ۹- کم توجهی به زندگی شخصی مدیران از سوی مدیریت ارشد در مجموع باید گفت که فرآیند طراحی ابزار جمع آوری اطلاعات ، تجزیه و تحلیل آنها و به دست آوردن خروجی نهایی، در مجموع ۲۲ عامل مهم را بدست داد که بر دو مبنای گروه بندی شدند. به نظر می رسد که در بخشهای مختلف شرکت به طور همزمان بایستی اقدامات اطلاعی و رفع مشکل های شناسایی شده صورت پذیرد . بنابراین توصیه می گردد جدول گروه بندی چهار گانه عوامل اتلاف وقت مدیران محوری شرکت آبفای استان تهران ( ۱- فرهنگ سازمانی ۲- سیستم ساختار سازمانی ۳- منابع انسانی ۴- مدیریت ) مبنای کارها قرار گیرد. مشکلات شناسایی شده در فاز قبل در برگیرنده تمامی عوامل کلان و خرد اتلاف وقت مدیران می باشد . در این بخش به روشنی راهکارهای کاهش عوامل اتلاف بیان شده است، همانگونه که ذکر شد ۱۱ راه حل کلان و ۸ راه حل خرد در رابطه با برطرف ساختن موانع بهینه سازی زمان بشرح زیر شناسایی شده اند. (ک-۱) : تقویت فرهنگ سازمانی شرکت در رابطه با استفاده بهینه از زمان - آموزش روش های بهینه استفاده از زمان - تشکیل کمیته « ترویج فرهنگ بهینه سازی استفاده از زمان» متشکل از: یکی از معاونین یا قائم مقام مدیر عامل - کارشناس ارشد فنی - کارشناس ارشد برنامه ریزی و آموزش جلب مشارکت مدیران در فرهنگ سازی در این رابطه ، شامل: شرکت در سمینارهای سراسری «وقت طلاست» که در سطح استان برگزار شود- اخذ پیشنهادات و اعطای جایزه به بهترین ها تبلیغ مستمر برای فرهنگ سازی - چاپ پوستر زمان - چاپ هرگونه تبلیغ با هزینه و تاثیر بهینه (ک-۲) : آموزش فنون مدیریت زمان برای مدیران - فنون زمانبندی کارها و اولویت بندی آنها- الگوی مصرف بهینه وقت- استفاده از جداول و فرمهای در سطح فرد و سازمان- تکنیکهای اداره جلسات- فنون کار تا مسئولین دفاتر- بهره گیری از فناوری اطلاعات (IT) - برنامه ریزی کلیه آموزشهای لازم در قالب برنامه جامع آموزش شرکت (ک-۳) : انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایسته سالاری • تشویق و ترغیب مدیران ارشد در رابطه با رعایت شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب و ترفیع مدیران مصوب سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور • طراحی و ابلاغ سیستم علمی مدیریابی، انتخاب، گزینش و انتصاب مدیران بر مبنای علمی و حرفه ای ( ک-۴) : بهسازی حجم نیروی انسانی شرکت با استفاده از مکانیزم های تشویقی و رعایت قانون تشکیل کمیته افزایش بهره وری نیروی انسانی متشکل از: - مدیر عامل شرکت- معاونت برنامه ریزی یا اداری - مال- کارشناس ارشد فنی - متخصص و مشاور مدیریت منابع انسانی (استاد دانشگاه)- کنترل و اصلاح روش جذب و ورود نیروی انسانی جدید- بررسی وضع موجود نیروی انسانی در این کمیته- تعیین دقیق میزان نیروی انسانی مازاد در بخشهای مختلف ستادی و عملیاتی- بهینه سازی ساختار شرکت بویژه ستاد ( که در عامل ک - ۵ به تفصیل بحث خواهد شد) - برنامه ریزی دقیق جهت جابجایی نیروهای مازاد و ایجاد فرصتهای جدید و مناسب در خارج از سازمان برای آنها (ک - ۵) : اصلاح ساختار سازمان با توجه به استراتژی ها و واقعیت



های سازمان- ارزیابی علمی و عملی طرح جدید اصلاح ساختار توسط مشاور متخصص و بیطرف (طرح جدید که از خرداد ۸۳ اجرا شده است) - بهره گیری از منابع علمی در اصلاح ساختار کسب مشاوره از متخصصین امر ساختار و تشکیلات جهت طراحی ساختار شرکت، کوچک سازی ستاد بزرگ و بوروکراتیک شرکت (ک-۶): اصلاح فرایند و آیین نامه های اداری و کاهش بوروکراسی تشکیل کمیته «تحول اداری» و در واقع تقویت کمیته مذکور که از قبل وجود دارد، متشکل از: - معاونت برنامه ریزی- معاونت اداری مالی- کارشناس ارشد سیستم ها و روشها- مشاور متخصص (استاد دانشگاه) - تعیین اهداف کل شرکت و هر واحد - طراحی فرایند اساسی شرکت با استفاده از مشارکت افراد مرتبط- تدوین آیین نامه های اداری برای تسهیل پیچیدگیهای اداری و کاهش بوروکراسی- افزایش اختیارات مدیران و مسئولین بخشها در انجام امور- استفاده از IT و انواع مختلف خدمات جهت افزایش کمیت خدمات به مشترکین \* منبع: <http://www.tpww.co.ir/?i=Um·ANwJIBjEBNwEz>

## مدیریت زمان در هتل

Time management ... وقت هر چه باشد طلا- نیست مصطفی صیادی قصبه اشاره: شاید فکر، کنید می خواهیم شوخی کنیم. زیرا از قدیم به ما عکس این مطلب را گفته اند! و ادبیات ایرانی پر است از سخنان نغز و دلنشینی که نسبت به ارزش و قدر و منزلت وقت بیان داشته اند. آری، من هم با شما موافقم ولی شاید توجه کرده باشید که متأسفانه این گفتارها، چندان در نحوه زندگی مردم ما تأثیر نکرده است! اشتباه نکنید! این بار قرار نیست با مقاله ای از سری بحث های آسیب شناسی اجتماعی مواجه شوید! بلکه روی سخن با شما مدیر عزیز است که به قدرت عظیم و سرمایه گرانبهایی که در وجودتان نهاده شده، واقفید. بر این اساس اگر وقت و زمان، گرانبهاست، بخاطر ارزشمند بودن انسان است و الا چگونه می تواند بخودی خود ارزشمند باشد؟ در این صورت با ما موافق خواهید بود اگر بگوئیم: ای انسان! وقت طلا نیست؛ تو گرانبهاترینی ... در اینجا می خواهیم با مفهوم صحیح "مدیریت زمان در هتل" آشنا شویم که مقصود از آن مدیریت بر زمان نیست؛ بلکه مقصود مدیریت بهینه برنامه ها و فعالیتهایی است که در بستر زمان در هتل صورت می پذیرد. بر این اساس با فراگیری آموزه های "مدیریت زمان" به مدیریت شخصی (Self Management) در ارتباط با زندگی فردی و مدیریتی دست می یابیم. بنابراین رویکرد، "زمان" عاملی است با قابلیت انعطاف نامحدود برای دسته بندی بهینه فعالیتهای که می تواند در خدمت افزایش توانمندی انسان قرار گیرد. اینک به خاطر بیاورید که چند بار در طول زندگی احساس کمبود وقت نموده و آرزو کرده اید که ای کاش در هر روز بجای ۲۴ ساعت، ۴۸ ساعت وقت می داشتید؟ حال، اگر به شما بگویند آرزوی شما برآورده شده، چه احساسی خواهید داشت؟ کلید تحقق این آرزوی شما در آموزه های علم مدیریت زمان می باشد! این علم به شما می آموزد که چگونه می توانید بخشی از اوقات خود را آزاد کنید؛ دقیقاً مثل موقعی که با کمبود فضا مواجهیم و با یک مدیریت صحیح نسبت به لوازم و اشیا به فضایی باز دست می یابیم! یعنی همان عملی که در هتلهای بزرگ موجب میلیونها دلار صرفه جویی و سود می شود! یکی از مهمترین مسایل انسان در هر شرایطی، هر سن و سالی و با هر مذهب و اعتقادی، مسئله "موفقیت" (Success) می باشد. تمام دانشمندان و محققان نیز در تلاشند تا انسان را در موضوعات مختلف یاری رسانند تا بتواند مسایل مختلف خود را حل کند. تازه خودشان نیز در این تلاش علمی و تحقیقی به دنبال کسب موفقیتند! اولین نکته ای که باید در این خصوص توجه کنیم این است که موفقیت تابع فرآیند است: (Process of Success) و ما باید ارکان این فرآیند را در یک تحقیق جامع و گسترده در زندگی شخصی و مدیریتی خود به دست آوریم. نکته دوم به تعریف موفقیت مربوط می شود: "موفقیت عبارت است از نیل رضایتمندانه به اهداف از پیش تعیین شده در زمان معین". بر اساس این تعریف، اگر در زندگی خود هدفی نداشته باشیم، موفقیتی هم نخواهیم داشت و به قول یک مثل غربی، باد موافق برای کشتی بدون مقصد بی معناست! در گام دوم بر اساس یک تحلیل علمی باید فاصله خود تا اهدافمان را تعیین و مسیری

که ما را به وضعیت مطلوب می‌رساند، شناسایی کنیم. بر این اساس مدل حرکتی ما در فرآیند موفقیت به صورت زیر خواهد بود: اینک باید توجه داشته باشیم یکی از عواملی که موجبات رضایت ما را در فرآیند موفقیت تأمین می‌کند، مسأله "زمان" تحقق هدف می‌باشد. پس باید با طراحی یک برنامه زمان بندی شده زمان دقیق تحقق اهدافمان را بدست آوریم و از اینجاست که پای مدیریت زمان در فرآیند موفقیت به میان می‌آید. به کارگیری آموزه های این علم موجب می‌شود که ما زمان کافی برای پرداختن به برنامه های خود در هتل بدست آوریم تا به موقع و با هزینه معقول اهدافمان را محقق کنیم. مهمترین اصل در این میان، اولویت بخشیدن به فعالیت ها و تقسیم آنها به امور فوری و ضروری است که در این صورت امور غیرفوری و غیرضروری خود به خود از زندگی مدیریتی ما حذف می‌شوند. همچنین در طراحی یک برنامه مناسب برای هتل، با توجه به رسالت و بینشی که برای آن تعیین می‌کنیم، اولاً- نیازمند انتخاب و ثانیاً اتخاذ تصمیمات استراتژیک هستیم. آموزه های علم مدیریت استراتژیک نیز از اینجا وارد فرآیند موفقیت می‌شود و دهها تئوری و روش و شیوه ارائه می‌دهد تا برنامه ای که مسیر ما را به سوی اهدافمان تعیین می‌کند، کارآمدتر شود. پس از تعیین هدف و تعیین مسیر بر اساس طراحی یک برنامه زمان بندی شده با استفاده از تکنیک های مختلف برنامه ریزی، نوبت به اجرای برنامه می‌رسد که خود محل بحث دهها تئوری و روش اجرایی است. اما یک نکته کلیدی در این مرحله این است که در حین اجرا و پس از هر دوره زمانی، باید دستاوردهای خود را ارزیابی و نتیجه آن را در برنامه اعمال کنیم (FEED BACK). این امر موجبات تصحیح رفتار خود و برنامه هایمان را فراهم می‌نماید که در نتیجه اجرای آنها، قله اهدافمان فتح گردد. اینک با بررسی دقیق فرآیند موفقیت، به یک نتیجه بسیار مهم و اساسی دست می‌یابیم و آن اینک با انجام همه این فعالیت ها و در واقع با اعمال مدیریت شخصی به بخشی از توانمندی های بیکران خویش می‌رسیم و با تحقق اهدافمان، گوهر گرانبهای خود را در بستر شیرین "موفقیت" می‌یابیم! بر این اساس شما نیز با ما هم عقیده خواهید شد که: ای انسان! تو می‌توانی ... اگر از امروز اراده کنی!

نویسنده: مصطفی صیادی قصبه (عضو انجمن بین المللی کیان) \* منبع: سایت هتل داری ایران

### نگاهی کوتاه به مدیریت زمان

Time management ... زمان ارزشمندترین سرمایه هر فرد، گروه و سازمان است. زمان ارزشمندترین سرمایه هر فرد، گروه و سازمان است. زمان ارزشمندترین سرمایه هر فرد، گروه و سازمان است. در واقع تنها سرمایه برگشت ناپذیر در اختیار انسان، زمان است! زیرا تولید پول، ماشین و فناوری و حتی نیروی انسانی وابسته به صرف وقت و تأمین زمان است و تنها سرمایه غیرقابل خریداری و غیرقابل تولید و بازیافت، زمان است. حال این پرسش مطرح می‌شود که مدیریت زمان در این میان چه نقشی را ایفا می‌کند؟ همه می‌دانند که زمان گذراست و در اختیار ما نیست و فرصت از دست رفته جبران ناپذیر است، پس مدیریت این سرمایه با چنین اهمیتی چه مفهومی می‌تواند داشته باشد؟ بسیاری از صاحب نظران مدیریت بر این باورند که کاربرد مفهوم مدیریت زمان صحیح نیست و به جای آن استفاده از برنامه ریزی زمان مطلوب تر می‌باشد. در واقع اکثر صاحب نظران علم مدیریت معتقدند که زمان اساساً اداره شدنی نیست و نمی‌توان حرکت آن را کند یا تند ساخت از این رو از مدیریت زمان، مدیریت بر خویشتن را استنباط می‌نمایند و تنها به ارائه برنامه ها و طرحهایی جهت جلوگیری از اتلاف وقت و استفاده حداکثر از زمان اکتفا می‌کنند، خواه ناخواه زمان می‌گذرد و در واقع ما هستیم که باید از آن به نحو احسن استفاده کنیم. به یک تعبیر، مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است؛ شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می‌دهند، اهمیت بسیار دارد، زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را ساده تر خواهیم کرد. برخی از کارشناسان یک الگوی خاص و قالبی را جهت جلوگیری از هدر رفتن وقت ارائه می‌دهند و در اصطلاح به آن مدیریت زمان می‌گویند که شامل سه اصل کلی (۱) تشخیص هدف (۲) تعیین اولویتها و (۳) رعایت اولویتهاست. آنچه این کارشناسان بیان می‌کنند تنها استفاده صحیح از وقت است، نه مدیریت زمان! حال اینک از شاخصه های مدیریت، کنترل بر عوامل مؤثر در آن است. نکته ای

که تصور آن در مورد زمان عنصری محال و غیرممکن می نماید. الگ مکنزی در کتاب "مدیریت بهره وری از زمان" کنترل را چنین تعریف می کند: کنترل زمان بدین معناست که قصور در عدم بهره گیری کافی از زمان متوجه خود شخص و سازمان است نه سایر افراد و سازمانها. از این رو باید با همه توان کوشید تا عادات جا افتاده را ترک کرد و باید بر کشش های منفی طبیعت انسانی چیره شد. این نوشته در صدد است که به موضوع کنترل زمان از دیدگاهی دیگر اشاره کند و دریچه ای دیگر بر روی این علم بگشاید زیرا به نظر می رسد که در سال های گذشته مبحث کنترل زمان در حاشیه قرار داشته است. کنترل زمان و مدیریت بر آن یعنی به اختیار در آوردن بازده زمانی تأثیرگذار بر یک تصمیم و جدا کردن آن از قطار زمان، به نحوی که گذر زمان بر آن تصمیم بی اثر شود. لحظه ای که ما توانایی آن را داشته باشیم که تصمیمات مناسبی اتخاذ یا انتخاب کنیم که گذر زمان بر اجرای آنها بی تأثیر باشد؛ دیگر زمان در کنترل ما خواهد بود و مدیریت زمان مفهوم خواهد داشت. به بیان دیگر، مدیریت زمان را می توان این گونه تعریف کرد: تثبیت عامل زمان در تصمیم گیری های آگاهانه. اگرچه اتخاذ یا انتخاب تصمیمی که به طور مطلق تأثیر زمان را بر آن تصمیم از بین ببرد تقریباً غیرممکن است اما می توان پویش های زمانی متنوعی را ایجاد کرد، در کنترل گرفت و بر آن مدیریت کرد. به عنوان مثال، اگر یک مدیر با توجه به طول دوره رشد عمر فرآورده، در صدد تولید همان فرآورده یا فرآورده ای جدید با قابلیت های بهتر برآید و منحصر به فرد بودن کالای خود را حفظ کند تأثیر گذاری زمان بر محصول خویش را برای مدتی متوقف نموده است. \* منبع: روزنامه تفاهم

### چهارده روش برای مدیریت زمان

time management... زمان بندی مناسبی را برای فعالیت ها و سایر وظایف خود در نظر بگیرید چهارده روش برای مدیریت زمان بعضی از افراد تصور می کنند کار کردن مادران بیرون از منزل تأثیر نامطلوبی به خانواده دارد، چون زنان شاغل وقت کافی برای نگهداری و مراقبت از فرزندان خود ندارند و نمی توانند به کارهای خانه و همسر خود توجه لازم را داشته باشند. اما واقعیت امر اینست که چون مادران شاغل وقت کمی دارند، معمولاً با استفاده از برنامه ریزی بیشترین استفاده را از حداقل زمان خود خواهند داشت. بنابراین اگر شما هم جزو مادران شاغل هستید می توانید با بهره گیری از توصیه های زیر زمانبندی مناسبی را برای فعالیت ها و سایر وظایف خود در نظر بگیرید. ۱- نمی دانید از کجا شروع کنید؟ لیستی از کارهایی که روزانه باید انجام دهید تهیه و آن را به دو قسمت وظایف فعلی و وظایف آتی تقسیم کنید. سپس این وظایف را در گروه های جداگانه ای شامل محل کار، خانواده، کارهای شخصی و... قرار دهید. چند کپی از این نوشته را در قسمت های مختلفی از منزل مانند آشپزخانه، روی کمد لباس ها یا داخل جیبتان بگذارید. بدین ترتیب قادرید هر زمان که لازم بود به آنها دسترسی داشته باشید یا به یاد بیاورید که زمان برای شما چقدر اهمیت دارد. ۲- لیست کارهای روزانه خود را اولویت بندی و بازنگری کنید و آنها را بدین صورت در نظر بگیرید: کارهایی که باید انجام دهید، کارهایی که نیاز به برنامه ریزی مجدد دارد، وظایفی که قادرید انجام آن را به سایرین محول کنید یا فعالیت هایی که انجام آن از برنامه شما حذف شده است. ۳- برنامه خودتان را چند بار مرور کنید. آیا واقع بینانه است؟ آیا برای انجام آن باید خیلی کوشش کنید؟ ۴- در انتهای هر روز برنامه روز بعد را یادداشت کنید. این امر به شما کمک می کند که نظم و ترتیب بیشتری داشته باشید و وظایف شما تحت کنترل خودتان باشد. ۵- روش شخصی خود را در برنامه ریزی دنبال کنید. اگر تصور می کنید که برنامه روزانه شما سنگین و مشقت بار است تغییراتی در ظاهر آن ایجاد کنید تا مشاهده این وظایف برایتان دلپذیرتر باشد. می توانید از رنگ های مختلف، تصاویر و مقوای رنگی در تهیه لیست وظایف روزانه خود استفاده کنید. ۶- افرادی که دوست دارند از تقویم و دفترچه های برنامه ریزی استفاده کنند یک گام از بقیه جلوتر خواهند بود. حسن این دفترچه ها این است که می توانید وقایع تاریخی مختلف از جمله سالگرد ازدواج، تولد همسر و فرزندان و دوستان و اقوام را همیشه به یاد داشته

باشید. به علاوه نوشتن اهداف کلی و روش رسیدن به آنها، ثبت یادداشت‌ها و نظرات، قرار ملاقات‌ها، جلسات، برنامه ریزی برای تعطیلات، کار و... از دیگر مزایای داشتن چنین ابزاری به شمار می‌رود. ۷- بلندپروازانه فکر نکنید. اهداف ویژه‌ای را که قابل اندازه‌گیری، واقع‌بینانه و قابل دستیابی باشند در نظر بگیرید تا مسیر درستی را به شما نشان دهند. یعنی به طور دقیق مشخص کنید که چه کاری را می‌خواهید به انجام برسانید و زمان مورد نیاز شما برای به پایان رساندن این کار چقدر است. ۸- برنامه شام باید قابل انعطاف باشد. همیشه زمانی را برای تعلیق کارها یا حواس پرتی خودتان در نظر بگیرید و زمان بیشتری را برای کارهای اولویت دار تعیین کنید. ۹- چه زمانی از روز در بهترین شرایط قرار دارید؟ آیا صبح‌ها فعال‌تر هستید یا عصرها بهتری می‌توانید کار کنید؟ همیشه سعی کنید زمانی در شبانه روز به فعالیت‌های مهم خود پردازید که در وضعیت ایده‌آلی قرار دارید. ۱۰- ابتدا کار و وظایف صحیح و اصولی خود را مشخص و سپس بر روی آن تمرکز کنید. این اقدام یک روش مناسب برای افزایش بهره‌وری شخصی شماست. ۱۱- برای اولویت‌های مهم زندگی خود فرجه زمانی مناسبی تعیین کنید تا برای انجام آنها به اندازه کافی وقت داشته باشید. ۱۲- از کمال‌گرایی پرهیزید و برای انجام کارهای بزرگ و اساسی شیوه‌های ساده‌تری برگزینید. می‌توانید این وظایف را به بخش‌های کوچکتری با مدت زمان مشخص تقسیم کنید تا سرانجام به نتیجه دلخواه خود برسید. ۱۳- «نه» گفتن را بیاموزید و بر روی اهدافتان تمرکز کنید. اوقات فراغت خود را در صورت لزوم به دوستان، خانواده و شخص خودتان اختصاص دهید. ۱۴- اگر موفق شدید به اهدافتان دست یابید پاداشی را برای خود در نظر بگیرید و زندگی را با سرگرمی‌های دلخواه متعادل کنید. { "title="۱۳۳" begin="id="}

MANAGEMENT First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study time About ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless? Some learners need more frequent breaks for a variety of reasons More difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignments When studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distraction to maximize concentration Use your time wisely Think of times when you can study "bits" as when walking, riding the bus, etc. Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class (Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course events Papers, presentations, tests, etc. Try the University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your schedule to meet both your academic and non-academic needs Effective aids: Create a simple "To Do" list This simple program will help you identify a few items, the reason for doing them, a timeline for getting them done, and then printing this simple list and posting it for reminders. Daily/weekly planner Write down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your schedule First thing in the morning, check what's ahead for the day always go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term planner Use a monthly chart so that you can plan ahead. Long term planners will also serve as a reminder to constructively plan time for

{yourself {endslide

**مدیریت زمان و داشتن هدف دقیق و روشن**

مقاله تخصصی؛ مدیریت زمان و داشتن هدف دقیق و روشن... **Time management** از نظر مدیریت زمان هیچگاه نباید کارهای کم اهمیت را قبل از کارهای مهم داد نوشتن اصلان پور کلمات کلیدی: مدیریت زمان، مدیریت مشارکتی، مقتضیات مشارکت، فواید مشارکت، کامیابی مدیریتی، فنون مدیریتی، مدیریت استعداد همان گونه که میدانیم موفقیت یعنی رسیدن به هدف در زمان معین. در زبان مدیریت به هر یک از خواست های انسان هدف گفته می شود و برای هر کدام نیز زمانی تعریف شده است. اولین اصل مدیریت زمان داشتن هدف دقیق و روشن است. اصولاً "هنگامی مدیریت زمان مطرح می شود که انسان خواسته ها و یا به زبان مدیریت هدف هایش را به طور دقیق روی کاغذ آورده باشد و تاریخ سر رسید آن نیز معین شده باشد. دومین مورد داشتن اولویت برای هدف ها می باشد. اگر وظایفی بر عهده شماست از بین آنها چند نمونه دارای اولویت بیشتری هستند که شما باید آنها را انجام دهید اگر انسانی می خواهد از نظر مدیریت زمان موفق شود هیچگاه نباید کارهای کم اهمیت را قبل از کارهای مهم انجام دهد. اگر بتوانید این اولویت ها را تشخیص دهید و طبق آن عمل نمایید حتما موفق می شوید. نکته دیگر که از نظر مدیریت زمان قابل تأمل است این است که همه وقت ما در کنترل خودمان نیست این طور نیست که ما یک برنامه ریزی دقیق داشته باشیم و همیشه بتوانیم مطابق آن عمل کنیم. زیرا ما تنها نیستیم بلکه در اجتماعی زندگی می کنیم که متشکل از افرادی است که هر کدام برای خد برنامه ریزی دارند و ممکن است در برنامه های ما تداخل پیدا کند. اصل دیگر در مدیریت زمان این است که هر کاری را پیگیری کنید برای انجام هر کاری شخص یا واحدی را به عنوان مسئول پیگیری تعیین نمایید. مدیریت مشارکتی: به زعم جریس ار جریس " وارن بنیس " "رنسیس لیکرت" برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار رضایت شغلی و بهره وری مؤثر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری امری حیاتی و بنیادی است. از طرفی مشارکت یک ضرورت اخلاقی نیست بلکه تنها یک فن از فنون مدیریتی است که فقط در برخی از موقعیتهای شایسته و مناسب است در برخی از موقعیتهای دیگر مشارکت می تواند به رضایت شغلی و بهره وری کمتر بیانجامد. در چنین حالت هایی روی آوردن مدیران به مشارکت می تواند یک رفتار غیر اخلاقی در برابر سهامداران و کارکنان به شمار آید. به عبارت دیگر مشارکت به تنهایی هدف نبوده بلکه به عنوان وسیله ای برای ارتقاء کارائی مطرح می شود. در مجموع می توان ادعا نمود که استفاده از مشارکت و همکاری کارکنان هدفهای نظیر ایجاد احساس تعلق در کارکنان آگاهی از نظرات کارکنان و پرورش استعدادها را به دنبال داشته باشد. تعریف مشارکت: مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیتهای گروهی است که او را مبر می انگیزاند تا برای دستیابی به هدفهای گروهی تلاش کند و در مسئولیتهای کار شریک شود. در مشارکت تمام فکر و روح فرد درگیر است و تنها مهارت و کاردانی وی درگیر نیست. این درگیری روانشناختی است و نه جسمانی. مقتضیات مشارکت: کامیابی مدیریت مشارکتی به سه عامل اقتضائی وابسته است: ساختار - جهت گیری - فرایند - اشکارترین متغیر ساختاری اندازه و بزرگی سازمان است. سازمانهای کوچکتر در بکار بستن مدیریت مشارکتی کامیاب تر می باشند. در فناوری و فرایند کار نیز مشارکت سازمانی اثر می گذارد به نظر لاورج تأثیر فناوری و فرایند کار بر مشارکت را به چهار دسته عمده می توان تقسیم کرد: (۱) مشارکت هنگامی مطلوب خواهد بود که در فرایند کار کارکنان را در واحدهای کار به صورت چهره به چهره به هم نزدیک کند و نه آنکه آنان را از هم جدا سازد. (۲) مدیران از مشارکت هنگامی استقبال میکنند که ساختار قدرت درون سازمان به صورت خود کامه نباشد. (۳) مشارکت تا جائی هوادار خواهد داشت حکه جریان و گردش کار زیر فشار مهلت های فوری برای کالا یا خدمات بر مبنای ظوابطی که از سوی دیگران معین شده است قرار نگیرد. (۴) مشارکت هنگامی مطلوب خواهد بود که فرایند کار را بتوان از هم جدا و باز کرد بی آنکه برای جمع و جور

کردن آن به فرآیند پر زحمت هماهنگی نیازی نباشد. فواید مشارکت: پاسخ سریع به برنامه ریزی ها - تعیین استراتژی ها و راه حل ها - ارتقاء تعهد و مسئولیت پذیری در اجرای تصمیمات - نوآوری بیشتر و استفاده مناسبتر از فرصت ها - احساس کرامت و ارزش در کارکنان مدیریت کیفیت فراگیر (مثل چنگال مدیریت کیفیت) از دهه ۱۹۵۰ میلادی به بعد کیفیت با سرعت فزاینده ای در ابعاد جهانی مورد توجه تولید کنندگان کالاها خدمات و مشتریان آنها واقع شده است. با پیشرفت علوم و فناوری انتظار مصرف کنندگان کالاها و خدمات برای دریافت کالاها مرغوب و خدمات مطلوب افزایش یافته است. مصرف کنندگان از این پس مانند گذشته حاضر به پذیرفتن هر نوع کالای خدماتی نیستند. بنابراین ضرورت عرضه کالای مرغوب و خدمات مطلوب به بازار رقابت موجب حذف سازمانهایی می شود که قادر به برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان خود نیستند. از طرف دیگر با وجود رقابت کامل جهانی امکان بقا برای تولید کنندگانی که در راستای استانداردهای پذیرفته شده جهانی گام بر نمی دارند بسیار کم است. مدیریت کیفیت فراگیر فرآیندی است که سعی در تحقق انتظارات مشتریان دارد. به عبارت دیگر مدیریت کیفیت فراگیر یک استراتژی اسزمانی است که با بکارگیری روش های کمی و کیفی خدمات و تولیدات را با کیفیت بالا به مشتریان ارائه می دهد. برای دستیابی به فلسفه مدیریت کیفیت فراگیر تا کنون الگوها و تکنیک های مختلفی ارائه شده است. یکی از وظایف اولیه مدیریت ارشد سازمان این است که تئوریهای مدلهای و تکنیک های مختلف را در این زمینه فرا گیرد و سپس مدل مدیریت کیفیت مناسبی را برای سازمان خود طراحی کند زیرا مدلهای مدیریت کیفیت فراگیر از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است مدل چنگال مدیریت کیفیت یکی از مدلهایی است که مبنای تئوریکی آن دانش بنیادی دمینگ و مبنای عملی آن سیستم های کنترل کیفیت فراگیر ژاپنی هاست. این مدل توالی فعالیت هائی را نشان می دهد که برای ایجاد تحول کیفیتی در هر سازمان باید به کار گرفته شود. این مدل شبیه به یک چنگال با یک دسته و یک گردن و سه شاخک است. دسته این چنگال "تعهد مدیریت" را نسبت به تحول کیفیت نشان میدهد. گردن این چنگال "آموزش مدیریت" شاخک اول "مدیریت روزانه" شاخک دوم "مدیریت وظایف متقاطع" و شاخک سوم "مدیریت سیاست گذاری" است. شباهت داشتن این مدل با چنگال استعاره است. مدیریت کیفیت فراگیر در واقع مانند ماده ای مغذی برای سازمان است همان طور که با چنگال مواد غذایی را به بدن می رسانیم با مدیریت کیفیت فراگیر سازمان تغذیه می شود و پرورش می یابد تا کارکنان آن انرژی لازم را برای شروع تحول کیفیت دریافت و هدف بدون پایان بهبود کیفیت را دنبال کنند. سیستم مدیریت استعداد: سیستم مدیریت استعداد ابزار مؤثری در سازمان بشمار می رود. مدیران با بکارگیری این ابزار می توانند مهارت های کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمان هائی مشغول به کارند و نمی توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی میدهد. اگر همان شخص در سازمانی کار کند که از سیستم مدیریت استعداد استفاده می کند در این صورت نتایج خوبی بدست می آید سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر زیر را در بر میگیرد: (۱) جذب استعدادها (۲) حفظ استعدادها (۳) اداره و مدیریت استعدادها (۴) کشف کردن استعدادها جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی های اصلی مدیریت باشد. اکثر شرکت ها نمی توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید خود بگیرند. این فقدان و کمبود استعداد بزرگترین مانعی است که در راه رشد شرکت ها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود. ولی پول نمی تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمان باشند که آن را قبول دارند. سازمان هائی که در همه حال آنان را به هیجان آورد. تمام سازمان ها باید محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش بپردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند. حفظ استعدادها: از میان سازمان های قرن ۲۱ آن دسته ای موفق بوده اند که وفاداری افراد مستعد را بدیهی و مسلم فرض نمی کردند. این سازمانها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هر سطحی دارای منابع فکری هستند یکی از چیزهائی که برای سازمانهای قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دو جانبه کار فرما و کارمند است.

"جوی لی منت" مدیر اجرایی نرم افزار تریلوجی که یک شرکت در حال رشد سریع نرم افزاری است می گوید: شرکت با کارمندان طوری رفتار می کند که گوئی همه آنان مدیر و همه آنان شریک هستند. همه آنان سهامدارند و او دلیل موفقیت را همین مسئله می داند. ولی بزرگترین چیزی که مهیه نگرانی وی است این است که افراد با استعداد را از دست ندهد. او می داند که کارمندان مستعد می توانند به هر جایی که می خواهند بروند. هیچ چیز مهمتر از استخدام نیروهای رشد یافته و مستعد نیست. این کاری است که باید در درجه اول انجام دهد. اداره و مدیریت استعدادهای: مدیریت استعدادهای مهارتی متفاوت از مهارت های قبلی مدیران است و باید یاد گرفته شود مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنها را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کار عادی و معمولی سبب بی حالی و بی حوصلگی آنها شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات و حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشد. در واقع استعداد ها که به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. سازمانهای قرن ۲۱ مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز مؤثری استعدادهای را در درون و بیرون از سازمان اداره می کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترین ها را استخدام و آنها را حفظ کنند. شناسایی استعدادهای: استعدادهای یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم که نمی دانند چطور افراد مستعد را شناسایی کنند. جنرال موتورز بارزترین نمونه است. در شرکت جنرال موتورز با مردان و زنان بسیار مستعد و درخشانی برخورد داشتیم ولی فکر می کنیم مدیریت آنجا نمی تواند به طرز مؤثری از آنان استفاده کند. این افراد استعدادهای دست نخورده ای دارند. در قرن ۲۱ اگر مدیریت جنرال موتورز از این استعدادهای به طرز صحیحی استفاده نکند شخص دیگری این کار را خواهد کرد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدید باید استعدادهای نهفته کارمندان قبلی را کشف کند.

## Time Management

### Introduction

There's no such thing as time management! So why should you read the rest of this handout? Because there is such a thing as self management and that's the key to making time your ally rather than your enemy.

There are only ۲۴ hours in your day, just the same as everybody else's. So how do you end up frustrated, angry, behind in your work, and dead on your feet? Maybe because you don't know how to use those ۲۴ hours to your advantage.

#### Step -۱

If using your time wisely is a problem for you, you probably don't have a very good idea of where it all goes. It just seems to go! A good place to start, then, is to keep track of how you use your time. Get a Weekly schedule (available in the Learning Skills corner of the Counseling and Testing Center's Career Library) and faithfully keep track of how you use your waking hours for one week. The results will probably surprise you.

#### Step -۲

The next step is to pick up several more of these Weekly Schedules and do some planning. You'll discover, among other things, that if you get seven hours sleep a night, you have ۱۱۹ hours per week to do everything you need to do. That, of course, includes

going to class, eating, athletic events, social activities, personal hygiene, time-in-transit, studying, student organizations, telephone and TV time, etc. Be sure to schedule time for all these in your ۱۶۹ hours. Then try sticking to your schedule for a week. This should give you a good idea of where your real priorities are

### Procrastination

If you have trouble, chances are there's a culprit lurking somewhere, dodging your every move. Chances are this culprit's name is Procrastination. Procrastination masquerades in a million disguises. Among the more common of these are: "One more day won't make

"any difference; I'll just put that off until tomorrow

"It won't matter if I'm a few minutes late; no one else will be on time"

"I can't start on this paper until I know just how I want the first paragraph to read"

"I work best under pressure"

"I'll watch just ۱۵ more minutes of TV"

Fill in the blank: "\_\_\_\_\_." Interruptions

Learn to say NO once your priorities are set. Turning down an invitation doesn't mean you'll never be asked to do something again. Weigh the consequences. Making a decision based on what you know is best for you at the time, leads to greater respect from your friends, not to a reputation as a party-pooper

Stay away from the telephone when you're trying to get work done. If it's really important, they'll call back

### Schedule / Plan Ahead

Use a monthly calendar to help you allocate your study time on the Weekly Schedule. At the beginning of each quarter, spend an hour with your calendar to enter all important dates. As you receive course syllabi, enter the dates for quizzes, papers, etc., on your calendar. Then estimate the time needed to prepare for each of these. If your history paper is due the eighth week of the quarter and it usually takes you four weeks to do a paper, start work on the paper the second week of the quarter, allowing yourself an extra week for typing and an extra week for disaster. If you stick to this schedule, you'll amaze yourself by having the paper finished in the seventh week. The rule-of-thumb is "Plan ahead by working backwards

By counting backwards like this, you'll be surprised how well you're using your time and how much better your grade will be when you're not under pressure. And, by being really honest with yourself and taking account of all your priorities, you'll be able to go to the



football game and not feel guilty

At the start of each week, transfer important items from your calendar to your Weekly Schedule. This helps you to avoid things that might otherwise sneak up on you

Be sure to schedule time for your fitness routine and for study breaks. Your brain works best when it has sufficient oxygen. Your concentration is enhanced when you go hard at a task until you feel yourself fading. Then Break! A good rule-of-thumb is to work for ۴۵ minutes and then break for ۱۵. But watch yourself! More than ۱۵ minutes is more than a break!

Conclusion

Suggestions such as these don't lead to enslavement by a calendar. It may sound awful, especially if you're a skilled time mismanager. But it actually leads to a greater sense of freedom and accomplishment because you're in control. That's all self-management is—managing your life more effectively. By following these suggestions, you'll be happier, more satisfied, and more productive. Try it—you'll like it

### دریچه‌ای بر مدیریت زمان.

time management.. کنترل زمان و مدیریت بر آن یعنی به اختیار در آوردن بازه زمانی تاثیر گذار بر یک تصمیم عبدالرسول درودی اشاره زمان ارزشمندترین سرمایه موجود نزد هر فرد، گروه و سازمان است که با دیگر سرمایه‌ها به هیچ عنوان قابل مقایسه نیست. اینک به نظر می‌رسد تنها سرمایه در اختیار انسان زمان است و بس. زیرا تولید پول، ماشین و فناوری و حتی انسان وابسته به صرف وقت و تامین زمان است و تنها سرمایه غیر قابل خریداری و غیر قابل تولید، زمان است. (محمد تقی مشایخی - تدبیر ۱۳۴ - ص ۱۰۱) حال این سوال مطرح است که مدیریت زمان در این میان چه نقشی را ایفا می‌کند؟ همه می‌دانند که زمان گذراست و در اختیار ما نیست، پس مدیریت این سرمایه چه مفهومی می‌تواند داشته باشد؟ به نظر می‌رسد که استفاده از واژه مدیریت زمان صحیح نباشد و استفاده از برنامه ریزی زمان مطلوب تر باشد. در واقع اکثر صاحب نظران علم مدیریت معتقدند که زمان اساساً اداره شدنی نیست و از مدیریت زمان، تعبیر به مدیریت بر خویشتن می‌کنند و تنها به ارائه برنامه‌ها و طرحهایی جهت جلوگیری از اتلاف وقت اکتفا می‌کنند، زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می‌گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. به یک تعبیر، مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است؛ شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می‌دهند، خیلی مهم است، زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. (تدبیر ۱۴۴ - ص ۸۳) همه اندیشمندان در کتابها و مقالات خود یک الگوی خاص و قالبی را جهت جلوگیری از هدر رفتن وقت ارائه می‌کنند و در اصطلاح به آن مدیریت زمان می‌گویند که شامل سه اصل کلی (۱) هدف گذاری (۲) تعیین اولویتها و (۳) رعایت اولویتهاست. آنچه این بزرگواران بیان می‌کنند تنها استفاده صحیح از وقت است، نه مدیریت زمان! از شاخصه‌های مدیریت، کنترل بر عوامل دخیل در آن است. نکته‌ای که تصور آن در مورد زمان امری محال و غیر ممکن می‌نماید. الکی مکنزی در کتاب مدیریت بهره‌وری از زمان کنترل را چنین تعریف می‌کند: کنترل زمان بدین معناست که این خود شما هستید که مشکل دارید نه شخص دیگری. این به معنای آن است که باید با همه توان بکوشید تا عادات جاافتاده را ترک کنید. این به معنای آن است که

باید بر کششهای منفی طبیعت انسانی چیره شوید. این نوشته خواهان آن است که به موضوع کنترل زمان از نظر گاهی دیگر اشاره کند و دریچه ای دیگر بر روی این علم بگشاید زیرا به نظر می رسد که در سالهای گذشته مبحث کنترل زمان در حاشیه قرار داشته است. کنترل زمان و مدیریت بر آن یعنی به اختیار در آوردن بازه زمانی تاثیر گذار بر یک تصمیم و جدا کردن آن بازه از قطار زمان، به نحوی که گذر زمان بر آن تصمیم بی اثر شود. لحظه ای که ما توانایی آن را داشته باشیم که تصمیمات مناسبی اتخاذ یا انتخاب کنیم که گذر زمان بر اجرای آنها بی تاثیر باشد؛ دیگر زمان در کنترل ما خواهد بود و مدیریت زمان معنا خواهد داشت. به دیگر سخن، مدیریت زمان را می توان اینگونه تعریف کرد: تثبیت عامل زمان در تصمیم گیریهای آگاهانه. اگرچه اتخاذ یا انتخاب تصمیمی که به طور مطلق تاثیر زمان را بر آن تصمیم از بین ببرد تقریباً غیرممکن است اما می توان بازه های زمانی متنوعی را ایجاد کرد، در کنترل گرفت و بر آن مدیریت کرد. به عنوان مثال، اگر یک مدیر با توجه به طول دوره رشد عمر محصول تولیدی؛ درصد تولید همان محصول یا محصول جدیدی با قابلیت های بهتر بر آید و منحصر به فردی کالای خود را حفظ کند تاثیر گذاری زمان بر محصول خویش را برای مدتی از بین برده است. نقل از: <http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-154/sandr-154/5.asp> {beginslide id="۱۳۳" title "Personal Time Management for Busy Managers by Gerard M Blair Time passes, quickly. This article looks at the basics of Personal Time Management and describes how the Manager can assume control of this basic resource. The "Eff" words The three "Eff" words are [concise OED]: Effective – having a definite or desired effect Efficient – productive with minimum waste or effort Effortless – seemingly without effort natural, easy Personal Time Management is about winning the "Eff" words: making them apply to you and your daily routines. What is Personal Time Management? Personal Time Management is about controlling the use of your most valuable (and undervalued) resource. Consider these two questions: what would happen if you spent company money with as few safeguards as you spend company time, when was the last time you scheduled a review of your time allocation? The absence of Personal Time Management is characterized by last minute rushes to meet dead-lines, meetings which are either double booked or achieve nothing, days which seem somehow to slip unproductively by, crises which loom unexpected from nowhere. This sort of environment leads to inordinate stress and degradation of performance: it must be stopped. Poor time management is often a symptom of over confidence: techniques which used to work with small projects and workloads are simply reused with large ones. But inefficiencies which were insignificant in the small role are ludicrous in the large. You can not drive a motor bike like a bicycle, nor can you manage a supermarket-chain like a market stall. The demands, the problems and the payoffs for increased efficiency are all larger as your responsibility grows you must learn to apply proper techniques or be bettered by those who do. Possibly, the reason Time Management is poorly practised is that it so seldom forms a

measured part of appraisal and performance review what many fail to foresee, however, is how intimately it is connected to aspects which do. Personal Time Management has many facets. Most managers recognize a few, but few recognize them all. There is the simple concept of keeping a well ordered diary and the related idea of planned activity. But beyond these, it is a tool for the systematic ordering of your influence on events, it underpins many other managerial skills such as Effective Delegation and Project Planning. Personal Time Management is a set of tools which allow you to: eliminate wastage be prepared for meetings refuse excessive workloads monitor project progress allocate resource (time) appropriate to a task's importance ensure that long term projects are not neglected plan each day efficiently plan each week effectively and to do so simply with a little self-discipline. Since Personal Time Management is a management process just like any other, it must be planned, monitored and regularly reviewed. In the following sections, we will examine the basic methods and functions of Personal Time Management. Since true understanding depends upon experience, you will be asked to take part by looking at aspects of your own work. If you do not have time to this right now – ask yourself: why not? Current Practice What this article is advocating is the adoption of certain practices which will give you greater control over the use and allocation of your primary resource: time. Before we start on the future, it is worth considering the present. This involves the simplistic task of keeping a note of how you spend your time for a suitably long period of time (say a week). I say simplistic since all you have to do is create a simple table, photocopy half-a-dozen copies and carry it around with you filling in a row every time you change activity. After one week, allocate time (start as you mean to go on) to reviewing this log. Waste Disposal We are not looking here to create new categories of work to enhance efficiency (that comes later) but simply to eliminate wastage in your current practice. The average IEE Chartered Engineer earns about ۲۷,۰۰۰ pounds per annum: about ۱۲.۵۰ pounds per hour, say ۱ pound every ۵ minutes for how many ۵ minute sections of your activity would you have paid a pound? The first step is a critical appraisal of how you spend your time and to question some of your habits. In your time log, identify periods of time which might have been better used. There are various sources of waste. The most common are social: telephone calls, friends dropping by, conversations around the coffee machine. It would be foolish to eliminate all non-work related activity (we all need a break) but if it's a choice between chatting to Harry in the afternoon and meeting the next pay-related deadline ... Your time log will show you if this is a problem and you

might like to do something about it before your boss does. In your time log, look at each work activity and decide objectively how much time each was worth to you, and compare that with the time you actually spent on it. An afternoon spent polishing an internal memo into a Pulitzer prize winning piece of provocative prose is waste an hour spent debating the leaving present of a colleague is waste a minute spent sorting out the paper-clips is waste (unless relaxation). This type of activity will be reduced naturally by managing your own time since you will not allocate time to the trivial. Specifically, if you have a task to do, decide before hand how long it should take and work to that deadline – then move on to the next task. Another common source of waste stems from delaying work which is unpleasant by finding distractions which are less important or unproductive. Check your log to see if any tasks are being delayed simply because they are dull or difficult. Time is often wasted in changing between activities. For this reason it is useful to group similar tasks together thus avoiding the start-up delay of each. The time log will show you where these savings can be made. You may want then to initiate a routine which deals with these on a fixed but regular basis. Doing Subordinate's Work Having considered what is complete waste, we now turn to what is merely inappropriate. Often it is simpler to do the job yourself. Using the stamp machine to frank your own letters ensures they leave by the next post writing the missing summary in the latest progress report from your junior is more pleasant than sending it back (and it lets you choose the emphasis). Rubbish! Large gains can be made by assigning secretarial duties to secretaries: they regularly catch the next post, they type a lot faster than you. Your subordinate should be told about the missing section and told how (and why) to slant it. If you have a task which could be done by a subordinate, use the next occasion to start training him/her to do it instead of doing it yourself – you will need to spend some time monitoring the task thereafter, but far less that in doing it yourself. Doing the work of Others A major impact upon your work can be the tendency to help others with their's. Now, in the spirit of an open and harmonious work environment it is obviously desirable that you should be willing to help out – but check your work log and decide how much time you spend on your own work and how much you spend on others'. For instance, if you spend a morning checking the grammar and spelling in the training material related to you last project, then that is waste. Publications should do the proof-reading, that is their job, they are better at it than you you should deal at the technical level. The remaining problem is your manager. Consider what periods in your work log were used to perform tasks that your manager

either repeated or simply negated by ignoring it or redefining the task, too late. Making your manager efficient is a very difficult task, but where it impinges upon your work and performance you must take the bull by the horns (or whatever) and confront the issue. Managing your manager may seem a long way from Time Management but no one impacts upon your use of time more than your immediate superior. If a task is ill defined – seek clarification (is that a one page summary or a ten page report?). If seemingly random alterations are asked in your deliverables, ask for the reasons and next time clarify these and similar points at the beginning. If the manager is difficult, try writing a small specification for each task before beginning it and have it agreed. While you can not tactfully hold your manager to this contract if he/she has a change of mind, it will at least cause him/her to consider the issues early on, before you waste your time on false assumptions.

**External Appointments** The next stage of Personal Time Management is to start taking control of your time. The first problem is appointments. Start with a simple appointments diary. In this book you will have (or at least should have) a complete list of all your known appointments for the foreseeable future. If you have omitted your regular ones (since you remember them anyway) add them now. Your appointments constitute your interaction with other people they are the agreed interface between your activities and those of others they are determined by external obligation. They often fill the diary. Now, be ruthless and eliminate the unnecessary. There may be committees where you can not productively contribute or where a subordinate might be (better) able to participate. There may be long lunches which could be better run as short conference calls. There may be interviews which last three times as long as necessary because they are scheduled for a whole hour. Eliminate the wastage starting today. The next stage is to add to your diary lists of other, personal activity which will enhance your use of the available time. Consider: what is the most important type of activity to add to your diary? No:– stop reading for a moment and really, consider. The single most important type of activity is those which will save you time: allocate time to save time, a stitch in time saves days. And most importantly of all, always allocate time to time management: at least five minutes each and every day. For each appointment left in the diary, consider what actions you might take to ensure that no time is wasted: plan to avoid work by being prepared. Thus, if you are going to a meeting where you will be asked to comment on some report, allocate time to read it so avoiding delays in the meeting and increasing your chances of making the right decision the first time. Consider what actions need to be

done before AND what actions must be done to follow-up. Even if the latter is unclear before the event, you must still allocate time to review the outcome and to plan the resulting action. Simply mark in your diary the block of time necessary to do this and, when the time comes, do it.

### Scheduling Projects

The most daunting external appointments are deadlines: often, the handover of deliverables. Do you leave the work too late? Is there commonly a final panic towards the end? Are the last few hectic hours often marred by errors? If so, use Personal Time Management. The basic idea is that your management of personal deadlines should be achieved with exactly the same techniques you would use in a large project: check the specification – are you sure that you agree on what is to be delivered break the task down into small sections so that you can estimate the time needed for each, and monitor progress schedule reviews of your progress (e.g. after each sub-task) so that you can respond quickly to difficulties Like most management ideas, this is common sense. Some people, however, refute it because in practise they find that it merely shows the lack of time for a project which must be done anyway. This is simply daft! If simple project planning and time management show that the task can not be done, then it will not be done – but by knowing at the start, you have a chance to do something about it. An impossible deadline affects not only your success but also that of others. Suppose a product is scheduled for release too soon because you agree to deliver too early. Marketing and Sales will prepare customers to expect the product showing why they really need it – but it will not arrive. The customers will be dissatisfied or even lost, the competition will have advanced warning, and all because you agreed to do the impossible. You can avoid this type of problem. By practising time management, you will always have a clear understanding of how you spend your time and what time is unallocated. If a new task is thrust upon you, you can estimate whether it is practical. The project planning tells you how much time is needed and the time management tells you how much time is available. There are four ways to deal with impossible deadlines: Get the deadline extended Scream for more resources Get the Deliverable redefined to something practical State the position clearly so that your boss (and his/her boss) have fair warning If this simple approach seems unrealistic, consider the alternative. If you have an imposed, but unobtainable, deadline and you accept it then the outcome is your assured failure. Of course, there is a fifth option: move to a company with realistic schedules. One defence tactic is to present your superior with a current list of your obligations indicating what impact the new task will have on these, and ask

him/her to assign the priorities: "I can't do them all, which should I slip?". Another tactic is to keep a data base of your time estimates and the actual time taken by each task. This will quickly develop into a source of valuable data and increase the accuracy of your planning predictions. There is no reason why you should respond only to externally imposed deadlines. The slightly shoddy product which you hand-over after the last minute rush (and normally have returned for correction the following week) could easily have been polished if only an extra day had been available – so move your personal deadline forward and allow yourself the luxury of leisured review before the product is shipped. Taking this a step further, the same sort of review might be applied to the product at each stage of its development so that errors and rework time are reduced. Thus by allocating time to quality review, you save time in rework and this is all part of project planning supported and monitored by your time management. Finally, for each activity you should estimate how much time it is worth and allocate only that amount. This critical appraisal may even suggest a different approach or method so that the time matches the task's importance. Beware of perfection, it takes too long – allocate time for "fitness for purpose", then stop.

**Monitoring Staff Your Personal Time Management** also effects other people, particularly your subordinates. Planning projects means not only allocating your time but also the distribution of tasks and this should be done in the same planned, monitored and reviewed manner as your own scheduling. Any delegated task should be specified with an (agreed) end date. As a Manager, you are responsible for ensuring that the tasks allocated to your subordinates are completed successfully. Thus you should ensure that each task is concluded with a deliverable (for instance, a memo to confirm completion) – you make an entry in your diary to check that this has arrived. Thus, if you agree the task for Tuesday, Wednesday should have an entry in your diary to check the deliverable. This simple device allows you to monitor progress and to initiate action as necessary.

**Long term Objectives** There are many long term objectives which the good Manager must achieve, particularly with regard to the development, support and motivation of his/her work-team. Long term objectives have the problem of being important but not urgent they do not have deadlines, they are distant and remote. For this reason, it is all too easy to ignore them in favour of the urgent and immediate. Clearly a balance must be struck. The beauty of Time Management is that the balance can be decided objectively (without influence from immediate deadlines) and self-imposed through the use of the diary. Simply, a manager might decide that one hour a week

should be devoted to personnel issues and would then allocate a regular block of time to that activity. Of course if the factory is on fire, or World War III is declared, the manager may have to re-allocate this time in a particular week – but barring such crises, this time should then become sacrosanct and always applied to the same, designated purpose. Similarly, time may be allocated to staff development and training. So if one afternoon a month is deemed to be a suitable allocation, then simply designate the second Thursday (say) of each month and delegate the choice of speakers. The actual time spent in managing this sort of long term objective is small, but without that deliberate planning it will not be achieved. Once you have implemented Personal Time Management, it is worth using some of that control to augment your own career. Some quiet weekend, you should sketch out your own long term objectives and plan a route to them. As you would any long term objective, allocate time to the necessary sub-tasks and monitor your progress. If you do not plan where you want to go, you are unlikely to get there. Concluding Remarks. Personal Time Management is a systematic application of common sense strategies. It requires little effort, yet it promotes efficient work practices by highlighting wastage and it leads to effective use of time by focusing it on your chosen activities. Personal Time Management does not solve your problems it reveals them, and provides a structure to implement and monitor solutions. It enables you to take control of your own time – how {you use it is then up to you. {endslide

### مدیریت زمان؛ بستری مناسب برای بهره‌وری از دقائق

واگذاری کارها به افراد شایسته یکی از تکنیک‌های بنیادین در عرصه‌ی مدیریت زمان به شمار می‌رود Time management مدیریت زمان خلاصه: اگر در زمان بندی کارهای روزانه مشکل دارید و یا حس میکنید که از عمر خود استفاده مفید نمیکنید این مقاله به شما کمک میکند واگذاری کارها به افراد شایسته یکی از تکنیک‌های بنیادین در عرصه‌ی مدیریت زمان به شمار می‌رود. با اتکا به این مهم، نه تنها بار سنگینی از روی دوش‌های خودتان برداشته می‌شود، بلکه می‌توانید فضایی را برای کارمندان خود ایجاد نمایید که در آن احساس قدرت و درایت بیشتری پیدا کنند. یکی از مولفه‌های پر اهمیت که می‌بایست در واگذاری امور مختلف به کارمندان در نظر گرفته شود، معین کردن حیطه‌ی قدرت و گستره‌ی اختیارات آنها می‌باشد. کارمندان باید به خوبی بدانند که تا چه حد می‌توانند خود مختار باشند و دامنه‌ی اختیاراتشان تا کجا گسترده شده است. اگر چنین مرزهایی را به خوبی به آنها تفهیم نکنید، نتیجه کار عکس آن چیزی می‌شود که انتظارش را داشتید و زمان شما هم تلف خواهد شد. در حوزه‌ی واگذاری قدرت و اختیار به کارمندان، چند حق انتخاب مختلف وجود دارد که در این قسمت به نمونه‌هایی از آنها اشاره‌ی مختصری خواهیم داشت: \* مرئوس این اختیار را دارد که بدون مشورت با رئیس تصمیم‌گیری کرده و تصمیمات فردی خود را به مرحله‌ی اجرا در آورد. \* مرئوس تصمیم‌گیری می‌کند، اما باید رئیس و هر کس دیگری که در قضیه نقش دارند را نیز در جریان امور قرار دهد تا با این کار از بروز هر گونه مشکل غیر منتظره‌ای جلوگیری کرده باشد. \* مرئوس



پیشنهاد نهایی را می‌دهد که نیازمند تایید از سوی رئیس است.\* مرئوس راه حل‌های مختلف را به رئیس معرفی می‌کند، اما تصمیم نهایی با خود رئیس می‌باشد.\* مرئوس اطلاعات مربوط را ارائه داده و رئیس پس از مشورت و بررسی گزینه‌های مختلف، خود تصمیم نهایی را اتخاذ می‌نماید. بهروری از هوش و استعداد 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 بعمل آورده، و تا حد بسیار زیادی ناامیدی‌ها و سردرگمی‌ها را از میان بردارد. این در حالی است که استفاده‌ی نابجا نتیجه معکوسی را به همراه خواهد داشت. و این هم چند نکته در مورد چگونگی بکارگیری مهارت‌ها و استعدادهای لازم: ۱- نقاط ضعف و قوت خود را بشناسید. تا هر کجا که دانش و توانایی‌هایتان اجازه می‌داد، می‌توانید پیشروی کرده و خود را اهل عمل نشان دهید؛ اما زمانیکه شما کاری را انجام می‌دهید که در حیطه‌ی مهارت‌های فردیتان نمی‌گنجد، مجبور هستید زمان بیشتری را نسبت به کسی که در آن کار از توانایی و مهارت‌های بالایی برخوردار است، صرف کنید. با شناسایی نقاط ضعف و حوزه‌هایی که در آن مهارت ندارید، می‌توانید از تلف کردن وقت خود جلوگیری بعمل آورید. اگر شما در انجام کاری مهارت ندارید، کسی را پیدا کنید که در انجام آن از مهارت‌های لازم را برخوردار باشد. ۲- برخی از کارهای خاص هستند که نیاز به تخصص‌های بالا دارند و این امکان وجود ندارد که توسط پرسنلی که اندکی آموزش دیده‌اند به خوبی انجام پذیرند. به عنوان مثال کارهای گرافیکی (طراحی بروشور و کاتالوگ‌های بازاریابی و ...). شاید بتوان این مسائل را به صورت داخلی و با کمک گرفتن از کارمندان خود شرکت انجام داد، و شاید با این کار از نظر مالی هزینه‌های کمتری را متقبل شوید، اما مطمئن باشید که از نظر کیفیت و زمان باید بهای سنگین‌تری را پرداخت نمایید. این روزها تکنولوژی امکان انجام رنج عمده‌ای از کارها را به ما داده است، اما این مطلب بدان معنا نیست که با بهره‌گیری از تکنولوژی صرف ما قادر هستیم کلیه‌ی امور تخصصی را بی‌عیب و نقص انجام دهیم. تا زمانیکه دلایل قانع‌کننده و کافی برای انجام یک چنین کاری ندارید هیچ‌گاه کار متخصصینی که در بیرون هستند را خودتان انجام ندهید. مطمئن باشید که آنها خیلی بهتر و با کیفیت‌تر کار را به شما تحویل خواهند داد. ۳- اگر هر بار که نیاز به یک "متخصص" پیدا کردید مجبور باشید که به دنبال آنها بروید، شاید این کار برایتان وقت‌گیر باشد. سعی کنید یک ارتباط مناسب با آنها برقرار کرده، کلیه نیازها و خواست‌های شرکت را با آنها در میان بگذارید و آنها را به طور کامل توجیه کنید. اگر با آنها قرارداد بلندمدت کاری می‌بندید هیچ‌گاه به دنبال پایین‌ترین قیمت نباشید. نشان دهید که به دنبال یک ارتباط طولانی مدت هستید و از این متخصص انتظار دارید که در وقت شما صرفه‌جویی کند نه آن را تلف کند. ۴- زمانیکه نیاز مکرر به تخصص خاصی دارید، می‌توانید بر روی خدمه‌ی شرکت سرمایه‌گذاری کنید. به این منظور تعدادی از آنها را انتخاب کنید و برای گذراندن دوره‌های مختلف آموزشی به بیرون از شرکت بفرستید تا در آن رشته‌ی بخصوص تخصص کامل پیدا کنند. فقط کارمندان با دانش "خیلی خوب" هستند که می‌توانند پروژه‌های شما را با کیفیت بالا تحویل‌تان بدهند. این در حالی است که یک کارمند با سطح معلومات "معمولی" باید پیوسته از سوی افراد متخصص، پشتیبانی و حمایت شود که این امر به نوبه خود خیلی وقت‌گیر خواهد بود. کنترل وقفه‌ها افرادی که در کارها وقفه ایجاد می‌کنند، حال به چه صورت تلفنی و چه شخصاً، به هر حال وقت شما را تلف می‌کنند. نه تنها در طول زمانی که با آنها مشغول بحث هستید وقتتان گرفته می‌شود، بلکه پس از اتمام ارتباط، مجدداً باید زمانی را صرف کنید تا تمرکز از دست رفته‌تان را مجدداً بدست آورید. چند تکنیک مدیریتی منحصر بفرد در مورد چگونگی از بین بردن و اداره‌ی مقتضی وقفه‌ها به شرح زیر می‌باشد: ۱- زمانیکه برای قرارهای ملاقات خود برنامه‌ریزی می‌کنید (در داخل دفتر) آنها را به صورت گروهی در یک جای برنامه‌قرار دهید؛ اینطور نباشد که یکی از قرارهای ملاقاتتان صبح، یکی ظهر، و دیگری بعد از ظهر باشد. سعی کنید ویزیت‌ها پشت سر هم قرار بگیرند. این کار هم برنامه‌ی شما را منسجم‌تر می‌کند و هم به شما اجازه می‌دهد که با هر کسی به اندازه معین و کاملاً منطقی گفتگو نمایید. به منشی و یا مدیر جلسه وقت رسمی اتمام ملاقات

را اعلام کنید و بگویید که تمایلی ندارید در حین جلسه کسی برایتان مزاحمت ایجاد نماید. ۲- اگر شما دائماً با تماس های تلفنی گاه و بیگاه و ویزیت های بی موقع بمباران شوید، هر روز زمانی را در نظر بگیرید (زمان سکوت، زمان تمرکز) تا در کمال آرامش بتوانید بر روی پروژه های خاصی که در ذهن دارید کار کنید. کلیه کارکنان را نیز در جریان بگذارید و به آنها بگویید که این زمان برایتان ارزش زیادی دارد و هیچ کس نباید در طول این مدت برایتان مزاحمت ایجاد کند مگر در صورت بروز مسائل اورژانسی. ۳- اگر کسی را استخدام کرده اید که پاسخگوی ویزیتورها و تماس های تلفنی باشد به او بگویید که چه کسانی را باید به داخل اتاق شما هدایت نماید و چه افرادی را به خارج راهنمایی کند. هیچ ضرورتی وجود ندارد که همه ی مراجعین را همان زمانی که آنها می خواهند ملاقات کنید. باید در این مورد اعمال قدرت کرده و قرارهای ملاقات خود را اولویت بندی کنید. ۴- هر روز زمان معینی را به جوابگویی تماس های تلفنی اختصاص دهید. اگر منشی استخدام کرده اید می توانید او را در جریان قرار دهید که چه زمانی به تماس های تلفنی پاسخ می دهید تا او بتواند طرف مقابل را نیز مطلع سازد. سایر نکات مهم در زمینه ی مدیریت زمان ۱- تنها زمانی به تماسهای تلفنی پاسخ دهید که مطمئن هستید طرف مقابل انتظار برگزاری یک جلسه ی بحث و گفتگوی طولانی تلفنی را ندارد. معمولاً قبل از نهار و یا پیش از اتمام ساعت اداری، زمان مناسبی برای انجام یک چنین کاری به شمار می رود. هنگامیکه با طرف مقابل تماس می گیرید می توانید بگویید: "من متوجه هستم که در حال حاضر برای صرف نهار تشریف می برید، اما می خواستم مطمئن شوم که با شما در مورد..... صحبت کرده ام". ۲- برای قرارهای ملاقات خود یک زمان اتمام قطعی در نظر بگیرید. مسئول جلسه موظف است که این زمان را به کلیه ی حضار اعلام کند. با این روش کلیه شرکت کنندگان در جلسه محدودیت زمانی را در نظر گرفته و برنامه های خود را بر طبق آن تنظیم خواهند کرد. در مورد زمان اتمام جلسه کاملاً جدی باشید تا سایرین نیز متوجه این موضوع بشوند. مطمئن باشید که آنها هم مباحث مورد نظر خود را در همین بازه ی زمانی که شما در اختیارشان قرار داده اید، مطرح خواهند کرد.

## مدیریت زمان در دانشگاه مجازی

... time management براساس مدیریت زمان، توصیه در هر زمینه‌ای مبتنی بر اهداف صورت می‌پذیرد مقدمه دانشجویان مجازی اغلب نسبت به مدت زمان مورد نیاز برای به پایان رسانیدن آموزش درون شبکه‌ای (Online) آگاهی ندارند. در حقیقت بر خلاف دسترسی آسان به این نوع آموزش، تحقیقات نشان می‌دهند که طول مدت تحصیل آن دو برابر آموزش به شیوه سنتی است (پالوف و پرات، ۱۹۹۹؛ گیلبرت، ۲۰۰۱). در نتیجه مشارکت در فرایند یاددهی- یادگیری درون شبکه‌ای مستلزم تعهدی عملی نسبت به آن از طرف دانشجویان و مربیان است. مدیریت زمان باید همسو و سازگار با ماهیت برنامه درسی باشد. بعضاً از مربیان خواسته می‌شود تا به دانشجویان در مدیریت زمان طی فرایند یادگیری کمک کنند. از این رو وظیفه آنها این است که اهمیت هر یک از سرفصلهای مطالب درسی را در جریان آموزش برای دانشجویان بیان کنند. مقاله حاضر به بررسی شیوه های بهبود مدیریت زمان در دانشگاه مجازی می‌پردازد. مبانی مدیریت زمان براساس مدیریت زمان، توصیه در هر زمینه‌ای مبتنی بر اهداف صورت می‌پذیرد. به محض اینکه اهداف و اولویتها مشخص شدند، زمان مورد نیاز برای آنها تخصیص می‌یابد. به این روش می‌توان برای شرکت دانشجویان مجازی در آموزش درون شبکه‌ای برنامه‌ریزی کرده و از ایجاد اضطراب در آنها ممانعت به عمل آورد. در این قسمت چند توصیه کلی برای دانشجویان مجازی ارائه می‌شود: اهداف باید کاملاً مشخص باشند: آموزش درون شبکه‌ای شیوه‌ای ساده و آسان برای گذراندن واحدهای درسی نیست. برآورد می‌شود که دانشجوی درون شبکه‌ای ۱۲ تا ۱۵ ساعت در هفته درگیر تحصیل خواهد بود (گیلبرت، ۲۰۰۱). در نتیجه لازم است برنامه‌ریزی بر اساس آن صورت گیرد. مشخص نمایید، چه مقدار وقت برای مطالعه درون شبکه‌ای در اختیار است: ارزیابی واقع‌بینانه از وقت مورد نیاز برای انجام وظایف روزانه همچون تکالیف

درسی، رفت و آمد و رسیدگی به امور خانواده حائز اهمیت است. این ارزیابی به دانشجویان کمک می‌کند تا از گرفتن واحدهای درسی زیاد خودداری کنند. معمولاً دانشجویان اظهار می‌کنند که تکالیف آنها در واحدهای درسی ثبت نام شده، به حدی زیاد است که بسا ادامه تحصیل را با مشکل روبرو می‌سازد. تعیین اهداف‌نگامی دانشجوی مجازی در آموزش درون شبکه‌ای به موفقیت دست می‌یابد که اهداف مشخصی داشته باشد. ثبت نام در آموزش با هدف روشن، موجب جذابیت محیط یادگیری و ادامه تحصیل می‌شود. بیشتر دانشجویان مسن صرفاً به منظور اخذ گواهی یا مدرکی برای حرفه خود در آموزش درون شبکه‌ای شرکت می‌کنند. اگر چه ممکن است که دانشجویان جوان‌تر در راستای رسیدن به اهداف شغلی در این نوع آموزش شرکت نکنند، اما به پایان رسانیدن دوره جهت دریافت مدرک تحصیلی به خودی خود برای ایجاد انگیزه در آنها کفایت می‌کند. در نتیجه، دانشجویان مجازی باید تشویق شوند که برای شرکت در آموزش و نیز ارزیابی نتیجه برنامه‌ها، اهداف روشنی را دنبال کنند. حتی اگر دانشجویان در پی تحصیل به منظور کسب مدرک باشند، داشتن اهداف واقع‌بینانه همراه با تعیین اولویتها می‌تواند به آنها در استفاده بهینه از وقت کمک کند. برای مثال اگر هدف کلی در درس آمار که به صورت درون شبکه‌ای برگزار می‌شود، دستیابی به نمره قبولی و هدف واقعی دستیابی به فهم بیشتر از موضوعات گوناگون درس باشد، دانشجو می‌تواند به ارزیابی و اولویت‌بندی اهداف درسی اقدام نموده و سپس بر اساس یک زمان‌بندی منطقی برای آنها برنامه‌ریزی نماید. اغلب به مریبان توصیه می‌شود که دانشجویان خود را تشویق کنند تا در ابتدای دوره به منظور کمک به تشکیل گروه در جهت اهداف یادگیری تشریک مساعی کنند. این فعالیتها مبنای مدیریت زمان را تشکیل می‌دهد. لازم به ذکر است که دانشجویان در برخورد با محیط باید انعطاف‌پذیر باشند: آموزش درون شبکه‌ای در جهان واقعی صورت می‌گیرد، یعنی دانشجویان در محیط خود به خلق فضایی می‌پردازند که امکان یادگیری را فراهم می‌آورد. مسائل زندگی می‌تواند مانع از اجرای بهترین طرحها و تحقق اهداف و مقاصد شود. دانشجوی مجازی هنگامی که با مشکلی مواجه می‌شود، برای آنکه از درس عقب نیفتد، باید با مربی تماس گرفته و او را مطلع سازد. مربی نیز لازم است انعطاف‌پذیر بوده و برای فائق آمدن بر موانع و مشکلاتی که ممکن است مانع اتمام دوره تحصیلی شود، با دانشجویان همکاری نماید. البته این در صورتی است که مربی نسبت به وجود مشکل مطمئن شود. بهانه‌های دانشجویان برای عدم انجام تکالیف در جهان درون شبکه‌ای تغییر کرده است. دانشجو دیگر نمی‌گوید که «تکالیف را در خانه‌ام جا گذاشتم»، بلکه می‌گوید: «رایانه‌ی من خراب شد» یا «من بر حسب اتفاق تکالیف خود را حذف کردم» یا «تکنسینی به اشتباه هارد درایو مرا را دوباره فرمت‌بندی کرده است». چشم پوشی انحرافات جزئی دانشجوی مجازی در جریان کار از طرف مربی لازم است، اما در صورت تکرار بهانه‌ها، باید نسبت به آنها شک نمود و از دانشجویان دیگر درباره آنها سؤال کرد. تعیین اولویتها به محض مشخص شدن اهداف می‌توان به اولویت‌بندی آنها پرداخت. دانشجویان باید بر حسب اهمیت و ضرورت اهداف، در صدد تحقق آنها برآیند. جدول مدیریت زمان و آموزش درون شبکه‌ای، به دانشجویان کمک می‌کند تا بر حسب اهمیت کارها، به تقسیم بندی زمان بپردازند. در این قسمت به توضیح ابعاد نمودار یادشده پرداخته می‌شود. الف - فاقد اهمیت و فوریت بسیاری از دانشجویان عنوان می‌کنند که برای انجام کارهایی همچون تماس تلفنی، تماشای تلویزیون و یا بازی رایانه‌ای نیاز به زمان‌بندی ندارند. این در حالی است که برای انجام هر کاری بر حسب اهمیتی که دارد، باید زمانی اختصاص داد. اگرچه به نظر می‌رسد که انجام کارهای یاد شده، وقت افراد را به هدر می‌دهند، اما برای رفع خستگی پس از یک کار روزانه، مورد نیاز است. بنابراین باید دانشجویان نسبت به این نوع کارها توجه داشته و زمانی را به آن تخصیص دهند. زیرا حتی با انگیزه‌ترین دانشجویان نیز نمی‌توانند به طور دائم به کار مشغول باشند. کارهایی از قبیل تماس تلفنی، تماشای تلویزیون و ... به ما کمک می‌کند که تجدید نیرو کرده و دوباره کارهای روزانه را ادامه دهیم. البته پرداختن به چنین کارهایی نباید به گونه‌ای باشد که مانع پیشرفت شود. ب - فاقد اهمیت اما فوریتشار روانی که بسیاری از دانشجویان در طی روز تحمل می‌کنند، بعضاً موجب حواس پرتی آنها می‌شود. به گونه‌ای که نمی‌دانند دقیقاً

چه کارهایی را انجام داده‌اند. درگیر شدن (مشغول شدن) در فعالیتهایی که دارای اهمیت نیستند، اما فوری به نظر می‌رسند، باعث می‌شوند که دانشجوی مجازی احساس کند، صرفاً در حال انجام کار کم اهمیتی بوده و کار زیادی به انجام نرسانیده است. ح - مهم اما غیر فوری‌کار با این طبقه مشکل است، زیرا اغلب کارها تا زمانی که فوریت پیدا نکنند، به تعویق می‌افتند. مثلاً شروع انجام تکلیف یا نوشتن مقاله مهم است، اما اگر در انجام آنها عجله‌ای نباشد، فوری محسوب نمی‌شود. واداشتن دانشجویان به انجام همه تکالیف درسی در مدت زمانی کوتاه ممکن نیست، اما این امر در درازمدت امکان‌پذیر است. مثلاً انجام هر یک از تکالیف درسی به نوبت تا پایان ترم، روشی سودمند است. بدین ترتیب فعالیتهای مهم در میان موضوعات مختلف گم نمی‌شوند. مهم و فوریت‌عین ضرب‌الاجل برای انجام کار موجب ایجاد انگیزه در بسیاری از دانشجویان می‌شود. مهلت زمانی مشخص شده برای ارسال تکالیف، نوشتن مقاله یا پاسخ‌گویی به بحث‌های درون شبکه‌ای، اهمیت و فوریت کار را افزایش می‌دهد. با این حال برای عده‌ای از دانشجویان تعیین ضرب‌الاجل خوشایند نبوده و به تشکیل گروه صدمه می‌زند. مثلاً اگر مهلت ارسال تکالیف را تا یک هفته تمدید کنند، در صورتی که مطابق با مهلت زمانی تعیین شده قبلی، بیشتر دانشجویان اقدام به ارسال آنها کرده باشند، ممکن است از اینکه نمی‌توانند از مهلت زمانی تمدید شده در جهت ارائه هر چه بهتر تکالیف درسی استفاده نمایند، ناراحت شوند. بسیاری از دانشجویان مجازی همانند دانشجویان کلاسه‌های حضوری، ترجیح می‌دهند، انجام تکالیف درسی خود را تا آخرین فرصت به تعویق اندازند که این امر مشکلاتی را در خصوص تشکیل گروه به وجود می‌آورد. مدیریت مناسب زمان و تعیین اولویتها در برخورد با نیازها و تقاضاهای آموزش درون شبکه‌ای برای شکل‌گیری گروه یادگیری بسیار حیاتی است. اگر دانشجویان متعهد نباشند که به مطالعات خود بیش از دیگر فعالیتهای غیرمهم و غیرفوری اولویت دهند، دیگر اعضای گروه به‌واسطه عدم حضور آنها دچار مشکل خواهند شد. تخصیص وقت برای مطالعه و تعامل درون شبکه‌ای‌گیلبرت (۲۰۰۱) متذکر می‌شود که ابزارهای مؤثری برای مطالعه وجود دارد، خواه آموزش به‌صورت درون شبکه‌ای باشد و خواه به شکل حضوری و رو در رو. او رویکرد پیش‌نگری، بررسی و بازنگری را پیشنهاد می‌کند. پیش‌نگری به معنای توجه و نگرستن به کل دوره آموزش قبل از شروع آن است و شامل خواندن و مروری بر رئوس مطالب، برنامه‌ریزی پیش از انجام تکالیف، نوشتن مقالات، شرکت در امتحانات و هر جلسه گفتگوی برنامه‌ریزی شده است. بررسی به معنای نحوه انجام تکالیف درسی و به‌روبودن آن است. بازنگری، کل فرایند یاددهی - یادگیری را در بر می‌گیرد و شامل مرور مقالات مورد بحث و دیگر موارد به‌منظور آمادگی برای امتحانات و آزمونهای کوتاه جواب، نوشتن مقالات، درگیری در فعالیتهای گروهی کوچک و تمرکز بر دانش کسب شده و آموزه‌های پیشین می‌شود. برای بازنگری، دانشجویان باید به همه مواد درسی و جزوات دسترسی پیدا کنند. انجام این کار به‌صورت درون شبکه‌ای ساده‌تر است، زیرا عمده مواد آموزشی که در سرتاسر ترم تدریس می‌شود، در وب سایت برنامه درسی قابل حصول است. در هر کلاس ممکن است روش آسان برای دانشجویان حذف نکات کم اهمیت و صرفاً انجام تکالیف درسی مهم برای گذراندن واحد درسی باشد. اما گیلبرت بر این عقیده است که به‌منظور یادگیری اصولی مطالبی که تدریس می‌شود، دانشجویان باید به مفهوم آنچه مربی ارائه می‌کند، توجه کرده، اطلاعات جدید را با اطلاعات قبلی پیوند دهند و حقایق و اطلاعات کلاسی را به تجارب کسب شده در زندگی واقعی مرتبط کنند. به این ترتیب زمینه‌ای برای آنها فراهم می‌شود که به تفکر انتقادی و یادگیری عملی دست یابند. به‌منظور رسیدن به تفکر انتقادی در فرایند آموزش درون شبکه‌ای، دانشجوی مجازی باید اوقاتی را در طی هفته برای یادگیری مطالب اختصاص دهد. صرف تنها یک روز در هفته برای خواندن و انجام تکالیف درسی کافی نخواهد بود و به‌طور متوسط ۲ تا ۳ بار در هفته نیاز است که درخصوص ارسال مطالب مورد یادگیری و مراده با گروه اقداماتی صورت گیرد. دانشجویان در زمان کوتاه قادر به پاسخگویی به همه همکلاسی‌های خود برای کمک به یادگیری نیستند. بنابراین دانشجوی مجازی باید برای رسیدن به یادگیری درون شبکه‌ای اثر بخش و کارآمد تلاش نماید. دو بعد اثربخشی و کارآمدی در خصوص انجام کارها، را می‌توان در شکل یک مورد مطالعه قرار

داد انجام کارهای کم اهمیت به شکل ضعیفاگر دانشجویی کارهای کم اهمیت را درست انجام ندهد، اثر بخشی کمی داشته و زیاد کار آمد نخواهد بود. به جای انجام کارهای کم اهمیت دانشجو باید تلاش کند که به وظایف مهم بپردازد. انجام کارهای مهم به شکل ضعیفاگر کارهای مهم به شکل ضعیف انجام شوند، نشانگر اثربخشی بالا اما کارآمدی کم خواهد بود. انجام کارهای مهم به شکل ضعیف، نتیجه‌ای ندارد. مثلاً وقتی دانشجویی تکالیف درسی خود را با تأخیر انجام می‌دهد، به نتیجه سودمندی نمی‌رسد. برای افزایش سطح کارآمدی نیاز است که در روند انجام تکالیف، بازنگری شود. باید دانست که در این مورد نمی‌توان بر اساس قاعده خاصی عمل کرد و شیوه‌های مختلفی جهت افزایش کارآمدی وجود دارند. اما بعضاً دانشجویان اظهار داشته‌اند که چنین چیزی به ما گفته نشده است. انجام تکالیف زیر حد استاندارد صرفاً موجب می‌شود که دانشجو به ادامه فعالیت‌هایی بپردازد که به یادگیری اثر بخش کمک نخواهد کرد. دقیقاً همانند کلاس حضوری، ایجاد ارتباط در کلاس درون شبکه‌ای حائز اهمیت است و انجام تکالیف دلیل بر گرفتن نمره خوب در درس نیست. انجام درست کارهای کم اهمیتاًگر «دانشجویی کارهای کم اهمیت را درست انجام دهد»، نشانگر اثربخشی کم و کارآمدی بالا خواهد بود. همانند انجام کارهای مهم به شکل ضعیف، انجام درست کارهای کم اهمیت، نتیجه‌ای در بر ندارد. بعضاً دانشجویان وقت زیادی را صرف ارائه کاری می‌کنند که کاملاً بی ارتباط با برنامه درسی است، و وقتی آن را به عنوان کاری غیر قابل قبول باز می‌گردانیم، دچار شوک می‌شوند. بنابراین منطقی آن است که آنها وقت خود را صرف انجام کارهایی کنند که با ارزش است. انجام کارهای مهم به شکل درست‌وقتی دانشجویان از وقت به نحوی بهینه استفاده کرده و به انجام کارهای درست بپردازند به احتمال زیاد موفق می‌شوند که اهداف یادگیری را تحقق بخشیده و واحد درسی خود را بگذرانند. بنابراین وقتی که آنها یاد بگیرند از وقت خود درست استفاده کنند، به همه اهداف یادگیری دست خواهند یافت. بعضی از دانشجویان در یافته‌اند که اگر از برنامه‌ریزی درستی در جهت انجام تکالیف درسی برخوردار باشند، می‌توانند به سطح بالایی از کارآمدی و اثربخشی دست پیدا کنند. بعضی دیگر پی برده‌اند که برای رسیدن به حد بالایی از کارآمدی و اثر بخشی می‌توانند تکالیف درسی را بر حسب اولویت در طی هفته انجام دهند. وظیفه دانشجویان این است که فعالیت‌های کم اهمیت را از فعالیت‌های با اهمیت تشخیص داده و فقط وقت خود را برای انجام کارهای مهم صرف کنند. انجام کارها در طول هفته از متراکم شدن آنها جلوگیری کرده و دانشجویان تحت فشار روانی قرار نمی‌گیرند. از این رو با خون‌سردی بیشتری به فرایند یادگیری پرداخته و موفق می‌شوند. دوری از کار زیاد در زمان بندی تدریس موضوعات درون شبکه‌ای زمانی برای استراحت در نظر گرفته می‌شود. از آنجایی که کلاسهای درون شبکه‌ای به طور ۲۴ ساعته و هفت روز هفته باز بوده و به فعالیت‌های یاددهی-یادگیری می‌پردازند، به نظر می‌رسد که نیاز است زمانی برای استراحت دانشجویان و مربیان اختصاص یابد. تجربه نشان می‌دهد که یادگیری متراکم اثر بخش نبوده و جذابیت آموزش را از بین می‌برد. کلاس‌های درون شبکه‌ای مانند کلاس‌های حضوری از ایام تعطیلی برخوردار است. تعطیلات، فرصتی است برای دانشجویان که به انجام تکالیف و ارسال آنها اقدام کنند. این کار باعث فراهم آمدن فضای تنفس می‌شود، در غیر این صورت فرایند کار بسیار سخت خواهد بود. به دانشجویان و اعضای هیأت علمی توصیه می‌شود که اوقاتی را در هفته جهت استراحت اختصاص دهند. مثلاً مربیان ممکن است به دانشجویان اطلاع دهند که جمعه‌ها تعطیل است. اعلام این که در آخر هفته به هیچ‌نامه الکترونیک پاسخ داده نخواهد شد، نیز غیر منطقی نیست. مادام که دانشجویان از قبل اطلاع یابند که مربی در زمانهای معینی در دسترس نیست، مشکلی به وجود نمی‌آید. دانشجویان نیز ممکن است با توجه به این مطلب برای تعطیلی خود برنامه‌ریزی کنند. بدین ترتیب دانشجویان و اعضای هیأت علمی که در دوره‌های درون شبکه‌ای شرکت دارند، می‌دانند که چه زمانی به مسافرت بروند. گرچه به دانشجویان و اعضای هیأت علمی توصیه نمی‌کنیم که برنامه مسافرت در وسط ترم داشته باشند، با این حال امکان مسافرت مرتبط با کار، یکی از مزایای آموزش درون شبکه‌ای است. طبق مقررات، دانشجویان و اعضای هیأت علمی می‌توانند از قبل به یکدیگر اطلاع دهند که به دلیل مشکلی که دارند، در کلاس شرکت نمی‌کنند. مشکلات دانشجویان آموزش

درون شبکه‌ای بعضاً زیاد است. به علت "گزارش دانشجویان در مورد انباشت اطلاعات، اضطراب در مورد برقرار کردن ارتباط، نگرانی در مورد پاسخهای تأخیری در محیط غیر همزمان، رشد روز افزون کار و مسئولیت، اشکالات موجود در خصوص ورود به آموزش درون شبکه‌ای و پیگیری بحث" (هاراسیم، هیتز، تلس و تروف، ۱۹۹۶، ص ۱۵)، باید روش‌هایی جهت برطرف کردن مشکلات آنها در نظر گرفت. بسیاری از مشکلات دانشجویان در آموزش درون شبکه‌ای ناشی از برخورد با مریبان تازه کار و کم تجربه‌ای است که تلاش می‌کنند، حجم زیادی از مطالب درسی را در زمان مشخص تدریس کنند. پیگیری مباحث در آموزش درون شبکه‌ای نسبت به کلاس یا سخنرانی‌های رو در رو سخت‌تر است. علاوه بر این از دانشجویانی که به طریقه درون شبکه‌ای یاد می‌گیرند، انتظار می‌رود که مطالبی را در ارتباط با محتوای درس پیدا کرده و به دیگر دانشجویان معرفی کنند. در واقع وظیفه مربی این است که رئوس مطالب درسی را مشخص کرده و مسئولیتهای یادگیری را به دانشجویان محول کند. برای این که دانشجویان دچار مشکل نشوند، به آنها توصیه می‌شود که به موارد زیر توجه کنند: صرفاً با هدف گرفتن مطالب از شبکه و ذخیره کردن آنها در رایانه خود وارد سایت برنامه درسی شوید. در صورت امکان، به منظور بررسی و خواندن پیامها در اوقات فراغت، آنها را چاپ کنید. به محض این که پیامها مطالعه و بررسی شدند، اقدام به ارسال پاسخهای تنظیم شده کنید. تصور نکنید که در محیطی غیر همزمان، پاسخهای فوری ضروری است. به منظور ارسال پاسخهای دقیق‌تر، مطالب را با برنامه‌ی واژه‌پرداز تهیه و سپس آنها را کپی کرده، به سایت برنامه درسی بفرستید. اگر فضای دیسک سخت کم باشد یا از آزمایشگاه رایانه استفاده شود، پاسخها را به دیسک فلاپی کپی و از آنجا منتقل کنید (پالوف و پرات ۱۹۹۹، ص ۵۳). به حداقل رساندن استفاده از گفتگوی همزمان (چت)، شیوه دیگری برای دور شدن از مشکلات است. چالشهای برنامه ریزی در ارتباط با تعیین زمان برای جلسه گفتگوی همزمان، ممکن است تا اندازه زیادی باعث ایجاد اضطراب شود. مربی با دانشجویان در خصوص تکالیف درسی گروهی، و نحوه همکاری و همراهی با جلسه وایت بورد در ساعات اداری گفتگو می‌کند. وظیفه مربی است که برای دانشجویان شرایطی فراهم آورد که در جلسات گفتگو شرکت نمایند. البته در صورتی که دانشجویان امکان شرکت در جلسات گفتگو را نداشته باشند، فرصت دسترسی به اطلاعات را از دست نمی‌دهند. با استفاده از ابزارهای چندگانه می‌توانند به مطالبی که در جلسات گفتگو مطرح شده، دست یابند. چگونگی ایجاد الزام، تعهد و مسئولیتهایمان طور که گفتیم، مهارتهای مربوط به مدیریت زمان را باید همگام با آموزش درون شبکه‌ای مورد بحث قرار داد. از آن جایی که بسیاری از مؤسسات هنوز برنامه‌هایی در جهت راهنمایی آموزش درون شبکه‌ای ارائه نکرده‌اند، اغلب بعد از ثبت نام دانشجوی مجازی، مربی یا مشاور این وظیفه را برعهده می‌گیرند. مربی می‌تواند در ابتدای آموزش برای استفاده بهینه از وقت و ایجاد احساس تعهد و مسئولیت نسبت به قوانین و مقررات از پاره‌ای تمهیدات استفاده کند. اعتقاد ما بر این است که در هفته اول آموزش باید به فعالیتهایی جهت تشکیل گروه پرداخت. مثلاً ارسال معرفی‌نامه یا شرح حال دانشجویان، بیان اهداف و قوانین و مقررات آموزشی. این امر موجب می‌شود که دانشجویان درون شبکه‌ای نسبت به وظایف و تکالیف خود در طول ترم و همچنین اوقاتی که باید صرف آموزش کنند، آگاهی یابند. جلب توجه دانشجویان نسبت به مطالعه رئوس مطالب درسی ضروری است. بعضی از مریبان از رئوس مطالب، آزمون به عمل می‌آورند و بخشی از نمره درسی را به آن اختصاص می‌دهند. همه اینها به منظور حصول اطمینان از این که دانشجویان رئوس مطالب و انتظارات برنامه درسی را مطالعه می‌کنند و می‌فهمند، صورت می‌گیرد. اغلب بعد از این مرحله از دانشجویان خواسته می‌شود تا مقاله‌ای الکترونیک یا پیامی به صفحه بحث ارسال کنند و متذکر شوند که رئوس مطالب درسی را مطالعه کرده و فهمیده‌اند. از این رو مشخص می‌شود که آنها با شرایط مندرج در آن از جمله نحوه ارسال مقالات موافقت می‌کنند. این منجر به نوعی قرارداد یادگیری می‌شود، که در صورت به وجود آمدن مشکلاتی در طول ترم می‌توانند به آن مراجعه کنند. بعضی از مریبان معتقدند که نیازی نیست، هفته اول به فعالیت‌های مربوط به تشکیل گروه و توضیح نرم‌افزارهای آموزشی اختصاص داده شود. این امر وقت یادگیری را به هدر می‌دهد. با این حال اگر

اهداف یادگیری واقع بینانه و حجم مطالب درسی متناسب با وقت باشند و دانشجویان با روش پژوهش در حوزه برنامه درسی آشنا شوند، از وقت برای تشکیل گروه به درستی استفاده می‌شود. اغلب از دانشجویان انتظار می‌رود تا در هفته اول، مطالب مورد بحث در هفته دوم را مطالعه کرده و نظرات خود را در خصوص محتوای درس بیان نمایند. برای مثال، اولین سؤال در خصوص درسی تحت عنوان تغییر اجتماعی ممکن است، چنین باشد: درس تغییر اجتماعی چه تأثیری بر زندگی شما داشته است؟ نتیجه گیر یا طمینان از این که دانشجویان ضرورت آموزش درون شبکه‌ای را درک و نسبت به آن تعهد پیدا کرده‌اند، برای موفقیت کفایت نمی‌کند، اما گامی مؤثر جهت درگیر شدن آنها در جریان یادگیری است. جدول زیر، مسائل مورد توجه در مدیریت زمان را همراه با شیوه‌های بهبود آن به طور خلاصه ارائه نموده است. \*منبع: ماهنامه تدبیر منابع ۱ - Gilbert, S.D. How to Be a Successful online student. New York: McGraw-Hill, ۲۰۰۱.۲ - Harasim, L., Hiltz, S.R., Teles. L., and Turoff. M. Learning Networks Cambridge. Mass: MTT Press, ۱۹۹۶.۳ - Palloff, R., and Pratt, K. Building learning communities in cyberspace: Effective strategies for the online classroom. San Francisco: Jossey-Bass, ۱۹۹۹.

{beginnslide id="۱۳۳" title time management Developing time management" مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید}

skills is a journey that may begin with this Guide, but needs practice and other guidance along the way. One goal is to help yourself become aware of how you use your time as one resource in organizing, prioritizing, and succeeding in your studies in the context of competing activities of friends, work, family, etc. First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study time About ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless? Some learners need more frequent breaks for a variety of reasons More difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignments When studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distraction to maximize concentration Use your time wisely Think of times when you can study "bits" as when walking, riding the bus, etc. Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class (Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course events Papers, presentations, tests, etc. Try the University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your schedule to meet both your academic and non-academic needs Effective aids: Create a simple "To Do" list This simple program will help you identify a few items, the reason for doing them, a timeline for getting them done, and then printing this simple list and posting it for reminders. Daily/weekly planner Write down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your schedule First thing in the morning, check what's ahead for the day always go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term planner Use

a monthly chart so that you can plan ahead. Long term planners will also serve as a {reminder to constructively plan time for yourself {endslide

## مدیریت زمان

**TIME MANAGEMENT...** موفقیت یعنی رسیدن به هدف در زمان معین مهدی یاراحمدی خراسانی برنامه ریزی برای کسب موفقیت بررسی اهداف: در تعیین اهداف کلی لازم است که اهداف بلند مدت شخصی و کاری نیز مدنظر قرار داده شوند. البته در کوتاه مدت یک هدف شخصی (مانند تشکیل خانواده) ممکن است به طور موقت بر سایر اهداف بلند مدت (مانند تاسیس یک شرکت) ارجحیت پیدا کند. تعیین اهداف: اهداف خود را بنویسید و بعد آنها را به اهداف کوتاه مدت، بلند مدت شخصی و کاری تقسیم بندی کنید. سپس ببینید آیا این هدف ها واقع بینانه هستند یا خیر. مثلاً با این که همه افراد از خصوصیات بدنی خاصی برخوردار هستند ولی هر زمان که بخواهند می توانند مهارت های جدیدی نیز یاد بگیرند. ببینید برای رسیدن به اهداف مورد نظر به کدام مهارت ها احتیاج دارید. دیگر دوران این طرز فکر که ((یک شغل برای تمام عمر کافی است)) به سر آمده و برای این که بتوانید شغل خود را حفظ کنید لازم است خود را همواره از جهت اطلاعات و مهارت به روز نگه دارید. به عبارت دیگر اهداف شغلی شما می تواند گوناگون باشد و بالاخره برای رسیدن به هر یک از اهداف خود یک جدول زمان بندی تدوین و مهلت رسیدن به هر هدف را در آن قید کنید. برنامه ریزی برای اهداف شغلی: برای این که اهداف خود را راحت تر به دست بیاورید باید برنامه ریزی کوتاه و دراز مدت شغلی داشته باشید و آن را در برنامه های روزمره خود لحاظ کنید. نوشتن تجربیات، مهارت ها و ویژگی های تحصیلی و حرفه ای نیز می تواند مفید باشد. علاوه بر کار حرفه ای انجام کارهای خانه یا نگهداری از نوزادان نیز می تواند به شما تجربه ارزشمندی در زمینه مدیریت بدهد. تعیین اولویت ها: پس از آن که فهرست اهداف کوتاه و بلند مدت حرفه ای خود را تهیه کردید لازم است که آنها را به ترتیب اولویت مرتب کنید. تحقق هر هدف بزرگ مستلزم انجام چند کار کوچک تر است. از میان این کارها مهم ترین آنها را شناسایی و به آن رسیدگی کنید. بررسی عملکرد: تا آنجا که ممکن دربارہ شغلی فعلی خود صادق باشید. چقدر از وقت شما صرف کارهایی می شود که نباید در آن لحظه انجام بدهید؟ اهدافی که برای یک روز کاری تعیین کرده اید تا چه حد تحقق پیدا می کنند؟ اگر فرضاً هر روز ۱۰ هدف برای به دست آوردن دارید (که ممکن است شامل کارهای معمولی، روزمره، فوری و پیچیده باشد) کدام یک را در اولویت قرار می دهید؟ روز کاری خود را مورد بررسی قرار دهید و ببینید کدام کارها روزمره کدام یک جزو کارهای جاری میان مدت یا دراز مدت هستند و کدام یک جزو کارهای مهم و فوری هستند. صرف نظر از سمتی که در سازمان دارید برنامه ریزی و سازمان دهی دقیق اوقات کاری اثربخشی و موفقیت شما برای رسیدن به اهداف را تا حد قابل ملاحظه ای افزایش می دهد. تجزیه و تحلیل وظایف: از کلیه اهداف و وظایف جاری، آتی و روزمره خود فهرستی تهیه کنید. آنها را به سه گروه تقسیم کنید - نوع الف، ب، یا پ: نوع الف: وظایف مهم و فوری نوع ب: وظایفی که یا مهم هستند و یا فوری نوع پ: وظایفی که نه مهم و نه ضروری هستند اگر در تقسیم بندی وظیفه خاصی شک دارید آن را جزو نوع پ محسوب کنید که اصلاً آن را در نظر نگیرید. اولویت بندی و واگذاری مسئولیت: برای این که اولویت های خاص کاری را شناسایی کنید فهرست کارها را مجدداً مرور کنید. اکنون برای هر کدام از وظایف الف، ب و پ یک فهرست مجزا (و جمعاً سه فهرست) تهیه کنید. سپس این فهرست ها را بررسی کنید و ببینید انجام کدام یک به کمک دیگران نیاز دارد کدام یک را فقط خودتان می توانید انجام دهید و کدام یک را می توانید کاملاً واگذار کنید. کارهای غیر ضروری را نیز شناسایی و حذف کنید. در مورد کارهایی که باید با کمک دیگران انجام شوند افراد مورد نظر را معرفی کنید و مسئولیت کارهایی که باید به دیگران واگذار شوند را تفویض کنید. با این کار سه فهرستی که تهیه کرده اید کوتاه تر خواهند شد و فقط شامل کارهایی خواهند



بود که تنها شما می‌توانید انجام دهید. حال می‌توانید قدم بعدی را بردارید که عبارت است از برنامه ریزی روزانه. با تخمین مدت انجام هر یک از کارهای باقی مانده (و ذکر مدت انجام هر کار در کنار آن) می‌توانید هر یک از کارها را به نحوی برنامه ریزی کنید که یا با کمک همکاران، یا بین ملاقات‌های از پیش تعیین شده و یا به صورت پروژه‌های دراز مدت انجام شوند. برنامه ریزی برای یک روز کاری: یک روز کاری باید شامل وظایف گروه الف، ب، پ باشد. تعدادی از وظایفی که واقعاً در یک روز کاری می‌توانید انجام بدهید را انتخاب کنید. در ضمن این روز کاری نباید مثلاً ۲۰ ساعت باشد. این سه نوع وظیفه را طوری تقسیم کنید که هر ساعت مشغول انجام یک نوع از آنها باشید نه این که اول از یک نوع شروع و بعد به نوع دیگر بروید. از این وظایف جدی‌تر را با انجام کارهایی که از جدیت کمتری برخوردار هستند جبران کنید. ایجاد تعادل در تقاضا: دریافت مستمر اطلاعات جدید باعث می‌شود اولویت‌هایی که تعیین کرده‌اید مدام دستخوش تغییر شود. ممکن است دریافت اطلاعات جدید اهمیت یا فوریت یک کار را تغییر دهد و حتی باعث شود که آن کار از فهرست کارهای مهم حذف گردد. بنابراین ضرورتی ندارد که مثلاً برای جلسه‌ای که تاریخ برگزاری آن سه روز به تاخیر افتاده امروزه گزارش تهیه کنید. زمانی که اطلاعات جدیدی دریافت می‌کنید بلافاصله اولویت‌ها را مجدداً ارزیابی کنید. واقع بینی: پذیرفتن کارهای بیش از حد توان و جاه طلبانه می‌تواند در فرد ایجاد اضطراب کند. بنابراین درباره توان خود و مقدار کاری که می‌توانید در یک مدت زمان معین انجام دهید واقع بین باشید. پذیرفتن کار زیاد به نفع شما خواهد بود و نه به نفع همکاران شما. سعی کنید ظرفیت‌های خود را بشناسید و کارهایی که نمی‌توانید با موفقیت انجام دهید را نپذیرید. به همین ترتیب در مورد دیگران نیز واقع بین باشید و بیش از حد توان از آنها انتظار نداشته باشید. اگر از همکاران انتظار بیش از حد داشته باشید ناتوانی آنها در انجام کارهای محوله شما را خسته و آنها را نیز خسته و دلسرد خواهد کرد. پس از شناخت ظرفیت خود و همکاران بهتر است سطح توقع خود را بالا ببرید. گاهی لازم است انسان تحت شرایط سخت قرار بگیرد تا از کسب موفقیت احساس پیروزی و لذت کند. زمانی برای تفکر: همه ما به آرامش نیاز داریم تا بتوانیم در خلوت خود درباره اولویت‌های مهم و کارهای دشوار فکر کنیم. این فرصت فراهم نخواهد شد مگر این که زمان آن را از قبل تعیین کرده باشیم. اگر لازم است برای دقایقی از سایر همکاران جدا شوید و نگران نباشید که آنها ناراحت می‌شوند. می‌توانید برایشان توضیح بدهید که می‌خواهید تنها باشید تا بتوانید درباره برخی مسائل فکر کنید. انجام این کار به خصوص در مکان‌های شلوغ و پررفت و آمد لازم است. سعی کنید انضباط شخصی داشته باشید و از این فرصتی که برای خود ایجاد می‌کنید نهایت استفاده را (به خصوص در مورد وظایف نوع الف و ب) ببرید. به یاد داشته باشید که حتی یک فرصت کوتاه نیز به شما کمک می‌کند تا کار با اثر بخشی بیشتری انجام شود. ارزیابی الگوهای رفتار کاری: هر فردی از لحاظ توان فکری و بدنی دارای یک ریتم خاصی است برای مثال ممکن است در ساعاتی از روز در اوج توان فکری و بدنی باشد و در ساعاتی دیگر توان او کاملاً تحلیل رفته باشد. سعی کنید با ریتم بدن خود آشنا شوید و از طریق کار خود را با راحتی بیشتری انجام دهید. زمان بندی انجام وظایف: انجام کارهای سخت و پیچیده به زمانی که در اوج توان فکری و بدنی هستید موکول شوند. برای مثال اگر شما از آن دسته افرادی هستید که صبح زود سرکاری روید و بعد از ظهرها ورزش می‌کنید باید وظایف نوع الف خود را حتماً اول روز انجام دهید. از طرف دیگر اگر نمی‌توانید قبل از ساعت ۹،۰۰ بیدار شوید وظایف نوع الف خود را نزدیک ظهر یا اوایل بعدازظهر انجام دهید. به حداکثر رساندن کارایی: کیفیت عملکرد شما در طول روز یا در روزهای مختلف متفاوت و بستگی به این دارد که خسته هستید یا سرحال. برای این که بتوانید فشار کاری را در طول روز تقسیم و اولویت‌های آن را مشخص کنید لازم است که چرخه نیروی ذهنی و بدنی خود را بشناسید. برای مدت چند روز مواقعی که خیلی خسته یا سرحال بوده‌اید را یادداشت کنید و همچنین بنویسید که در آن وقت مشغول انجام چه کاری بوده‌اید. اگر هنگام خستگی مشغول انجام کار سخت بوده‌اید پس کار شما موثر نبوده است. در آینده سعی کنید وظایف نوع پ را برای این لحظات، که خسته هستید، بگذارید. از آن جا که ((الگوی رفتار کاری))

افراد با یکدیگر متفاوت است سازمان های سعی می کنند ساعات کاری را انعطاف پذیر کنند. از این طریق کارکنان می توانند با توجه به چرخه نیروی ذهنی و جسمی خود انجام کارهایشان را بهتر برنامه ریزی کنند و کنترل بیشتری روی انجام کارها اعمال نمایند. ثبت و تنظیم برنامه های کاری: ثبت کارهایی که باید در روزهای آتی انجام شوند (مانند ملاقات ها و تعهدات) نقش مهمی در مدیریت زمان دارد. برای این کار می توانید از وسایل کاغذی و الکترونیکی مختلفی (مانند انواع تقویم و دفترچه یادداشت های الکترونیکی) استفاده کنید. انتخاب ابزار: یک روش سنتی برای ثبت برنامه های آتی استفاده از سررسید است. امروزه ابزارهای بسیار پیشرفته ای مانند تقویم های الکترونیکی وجود دارند که با استفاده از آنها می توانید نشانی و شماره تماس افراد را ثبت کنید و کارهای حسابداری خود را نیز با آنها انجام دهید. نوع ابزار را باید با توجه به نیاز و کارتان انتخاب نمایید. مثلاً ممکن است هر صفحه از سررسید به یک روز اختصاص یابد یا ممکن است ترجیح بدهید در یک نگاه تمام روزهای هفته را جلوی چشم داشته باشید. برنامه ریزی با استفاده از تقویم: استفاده از تقویم نیاز به انضباط دارد. اولین کاری که باید انجام دهید این است که ملاقات ها و برنامه های آتی را همان لحظه که قطعی می شوند در تقویم ثبت کنید. برای هر ملاقات توجه به برخی نکات ضروری است: تعیین زمان موردنیاز برای آماده شدن و رسیدن به محل مورد نظر تعیین زمان لازم برای پیگیری های بعدی و نوشتن گزارش جلسه. شیوه نگهداری از تقویم: برای به حداکثر رساندن کارایی و اثربخشی استفاده از تقویم اگر کسی غیر از شما مسئول به روز نگهداشتن آن است هر بار که زمان ملاقات یا انجام کاری را تنظیم می کنید به آن فرد نیز اطلاع دهید. سعی کنید تقویم همیشه به روز باشد و برای اطمینان از زمان انجام کارها مرتب آن را بازدید کنید. استفاده از سیستم اینترنت را نیز مورد توجه قرار دهید چرا که این سیستم تماس هم زمان چند نفر را از نقاط مختلف با تقویم الکترونیکی میسر می سازد. هر روز وظایف نوع الف را در فاصله کارهایی که از قبل برنامه ریزی شده اند انجام دهید و تلاش کنید آنها را ظرف مدت تعیین شده تمام کنید. فرصتی را هم برای کارهای پیش بینی نشده کنار بگذارید. تهیه فهرست اصلی: حتی بعد از آن که کارها را بر حسب اهمیت و ضرورت به سه نوع الف، ب و پ تقسیم کردید ممکن است باز هم مواردی پیش آید که شما را به خاطر تعداد کارهای موجود و زمان اندک برای انجام آنها سر درگم و نگران سازد. این موقعیت مناسبی برای تهیه یک فهرست اصلی است. فهرستی که می توانید در آن همه کارهای کوچک و بزرگ خود را بنویسید و مهلت انجام هر کار را در کنار آن قید کنید. نوشتن این فهرست خود جنبه درمانی دارد و فشار زیادی را از روی دوش شما برمی دارد. علاوه بر این داشتن چنین فهرستی (در مقایسه با فهرست زمان بندی شده) به شما تصویر بهتری از موقعیت موجود می دهد. بعضی مواقع بدون آن که نیاز به فکر کردن باشد راه حل بعضی مشکلات خودشان به ذهن می آیند. برای مثال ممکن است متوجه شوید که چون راه اندازی خط تولید محصول جدید شرکت به تاخیر افتاده است ضرورتی ندارد که چندان نگران عقب افتادن طرح بازاریابی آن باشید. شیوه موثرتر برای به کارگیری فهرست ها: در فهرست اصلی همه کارها باید بر حسب نوع آنها (الف، ب یا پ) مشخص شده باشند. این فهرست را به طور مستمر اصلاح کنید، کارهای جدید را بلافاصله وارد کنید کارهای انجام شده را خط بزنید و کارها را با استفاده از رنگ و علامت های مختلف اولویت بندی کنید. اگر مایل باشید می توانید کارهای مشابه را دسته بندی کنید مثلاً تماس های تلفنی را با ستاره مشخص کنید کنار نامه های مهمی که باید بنویسید ضربدر بزنید و ملاقات ها را با قلم رنگی مشخص کنید. این کار به شما کمک می کند تا در یک نگاه کلیه کارهایی که باید انجام شوند را مشاهده کنید و حتی موجب شود تا همه کارهای مشابه را یک جا انجام دهید. با استفاده از این شیوه برای کارهای منزل نیز می توانید در زمان صرفه جویی کنید. انجام کارهای ناخوشایند: هر فردی از عهده کار خاصی برمی آید. کاری مانند مواجهه با یک مشتری سر سخت که انجام آن برای شما ناخوشایند است ممکن است برای همکار شما رقابت برانگیز باشد. از انجام کارهای ناخوشایند را به زمانی موکول کنید که از لحاظ ذهنی در وضعیت مثبتی هستید. انجام این قبیل کارها را به آخر روز یعنی زمانی که خسته هستید و همین طور به لحظات آخر موکول نکنید. برنامه ریزی دراز مدت: بعضی از کارها را نمی توان بعد از

انجام دادن از روی فهرست اصلی حذف کرد. بعضی کارها به طور ادواری باید تکرار شوند. تهیه و ارسال سفارش های سالیانه برای مشتریان از قبیل کارها هستند. برای انجام کارهای ادواری دراز مدت لازم است علاوه بر فهرست کارهای کوتاه مدت یک نمودار دیواری نیز از کارهای دراز مدت تهیه کنید. تفکر مثبت: برای بعضی افراد زمان سریع می گذرد و برای بعضی دیگر بسیار کند. این که جزو کدام گروه هستید بستگی به نوع نگرش شما دارد. با بهره گیری از تفکر مثبت و قدرتی که به دنبال دارد برنامه خود را با موفقیت روبرو خواهید کرد. با تکیه بر تفکر مثبت حتی انجام خوشایندترین کارها بدون ناراحتی صورت می گیرد. لذت بردن از زندگی: تفریح کردن راه های مختلفی دارد اما اگر برای کارهایی که از انجام آنها لذت می برید وقت نگذارید آن وقت تاثیر شما بر دیگران یک تاثیر منفی خواهد بود. فعالیت هایی که انجام آنها موقع کار برایتان لذت بخش است را شناسایی کنید و در فهرست زمان بندی انجام کارها این فعالیت ها را بگنجانید. برای خود برنامه های تفریحی مانند رفتن به سینما شرکت در جشن های موسیقی یا رفتن به مسابقات اتومبیل رانی ترتیب بدهید. علاوه بر این حتی اگر نمی توانید فعالیت های تفریحی داشته باشید سعی کنید تاثیر مثبتی از خود جا بگذارید. شیوه برخورد با مشکلات: با داشتن مثبت به زندگی راحت تر و سریع تر می توان اوقات خود را اداره و مشکلات کاری را برطرف کرد. برای شروع سعی کنید نسبت به خود و زندگی احساس خوبی داشته باشید. از این طریق دیگر مشکل دیگران را به همه تعمیم نخواهید داد و مشکلات و دلهره های کاری را با ابتکار عمل حل خواهید کرد. جلوگیری از اضطراب: به نظر می رسد که کلمه ((پر مشغله)) این موضوع را به ذهن متبادر می کند که افراد ((پر مشغله)) فرصتی برای برنامه ریزی آینده ندارند. شما باید قادر باشید که در اوقات پر مشغله از ساعات باقی مانده روز استفاده بهینه ببرید. از دید روانشناسی نیز این تمرین خوبی است تا فعالیت های خود را برنامه ریزی کنید چرا که این کار شما را قادر می سازد تا وقت خود را در اختیار بگیرید و بر کارهای دشوار مسلط باشید. می توانید در مدتی که مشغول برنامه ریزی هستید آگاهانه شیوه مثبت اندیشی را پیش بگیرید و به این ترتیب از اضطراب دوری کنید و به هدف خود برسید. مرتب کردن دفتر کار: سازمان دهی کردن محل کار می تواند عملکرد شما را به طرز محسوسی ارتقا دهد. از میز کار شروع کنید و به شکلی آن را منظم کنید که با جمع شدن انبوهی از کاغذ چیزی در این میان گم نشود. سپس سراغ کشی پرونده ها و کمد کتاب ها بروید و هم زمان محیط اطراف خود را نیز مرتب کنید. جلوه محیط کار: از نحوه قرار گرفتن وسایل رنگ آمیزی و نظم و ترتیب داخل اتاق می توانید درباره شخصی که از آن اتاق استفاده می کند به مطالب زیادی پی ببرید. وضعیت اتاق تاثیر زیادی بر ذهنیت همکاران زبردستان و کارکنان مافوق نسبت به شما دارد. بنابراین سعی کنید که از خود ذهنیت مثبتی به جا بگذارید. اگر هر روز ملاقات های زیادی در اتاق دارید کاری کنید ذهنیت افرادی که به ملاقات شما می آیند همان ذهنیتی باشد که مدنظر شما است. اگر کسی که به ملاقات شما آمده فرد منضبطی باشد با وضعیت آشفته اتاق خود هرگز نمی توانید او را متقاعد کنید که از ذهنی سازمان یافته برخوردار هستید. رسیدگی به پرونده ها: به میز خود به عنوان یک خط تولید نگاه کنید. مواد خام (که در واقع همان کاغذها هستند) از یک طرف وارد می شوند تا قبل از انتقال به مرحله بعد توسط یک ماشین (یعنی فکر شما) تحت فراوری قرار گیرند. همانند کارخانه ها شما نیز می توانید خدمات لجستیکی به موقع را برای اتاق کار خود فراهم کنید. به عبارت دیگر باید بدانید که کاغذهای وارده از چه اولویتی برخوردار هستند و باید به کجا فرستاده شوند. درجه اولویت هر یک از نامه ها یا مدارک را تعیین کنید. اگر کار در حیطه مسئولیت خودتان است فوراً اقدام کنید و گرنه، آن را به دیگری واگذار کنید. اگر پیگیری نامه به اقدامات دیگری نیاز دارد آن را داخل کازیه و فایل مخصوص نامه های در دست اقدام قرار دهید. نامه های غیر فوری را نیز در فایل ((نامه های ورودی)) بگذارید. مرتب کردن اوراق کاغذی: سیستمی ایجاد کنید که به وسیله آن از دریافت تمام نامه های وارده مطلع شوید. درباره نامه های فوری بلافاصله اقدام کنید (البته هر روز زمانی هم برای بررسی نامه های غیر فوری اختصاص دهید). در صورتی که باید برای یک نامه اقدامی نیز انجام دهید آن را در لیست کارهای در دست اقدام بگذارید. آن دسته از نامه ها و مدارکی که احتیاج ندارید و یا

اقدامات مربوط به آنها را انجام داده اید دور بیندازید. مرتب کردن محیط کار: وسایل موجود در محیط کار (مانند میز، صندلی، کابینت فایل ها، چراغ و ...) باید به شکلی سازمان دهی شوند که برای شما مناسب و مفید باشند. به سبک کار خود و این که از دفتر کار برای چه منظوری استفاده می کنید توجه نمایید. اگر در طول روز افراد زیادی به ملاقات شما می آیند میز خود را جایی قرار دهید که از ورود افراد مطلع شوید. اگر جلسات زیادی در اتاق شما برگزار می شود صندلی ها را طوری بچینید تا افراد راحت بنشینند. پرونده هایی را در محیط کار خود نگهدارید که دائماً مورد نیاز شما هستند. این پرونده ها را باید نزدیک میز کار، و ترجیحاً به شکلی، قرار دهید که برای برداشتن آنها نیاز به بلند شدن نباشد. پرونده هایی که کمتر مورد استفاده قرار می گیرند را در محل جداگانه ای خارج از دفتر نگهداری کنید و اگر این کار مقدور نیست آنها را در گوشه ای از اتاق (که سر راه را نباشند) بگذارید. بایگانی پرونده ها: یک سیستم بایگانی ابداع کنید چرا که یک سیستم مناسب از هدر رفتن وقت جلوگیری می کند. البته همه سیستم های بایگانی کامل و مطلوب نیستند. ولی می توانید سیستمی انتخاب کنید که برای پرونده های شما مناسب باشد. مرتب کردن پرونده ها: سیستم بایگانی باید مانند سیستم جستجو در کامپیوتر عمل کند. از کلمات کلیدی استفاده کنید کلماتی که یادآور رشته ای از مفاهیم باشد و شما را به راحتی به پرونده و نامه مورد نظر برساند. انتخاب کلمات کلیدی به ماهیت فعالیتی که انجام می دهید بستگی دارد. اگر در کار صادرات هستید و با ۷۰ کشور مختلف در سراسر دنیا کار می کنید می توانید سستم بایگانی را بر اساس تقسیم بندی جغرافیایی طراحی کنید. بنابراین ابتدا پنج گروه اصلی خواهید داشت که هر یک معرف یک قاره خواهد بود. از طرفی اگر مدیر فروش شرکت کوچکی هستید که نوشت افزار تولید می کند می توانید مشتریان خود را به دو گروه عمده (یعنی مشتریان خارجی و داخلی) تقسیم کنید و برای هر یک فایل جداگانه اختصاص دهید. هر یک از مشتریان داخل فایل ها پوشه جداگانه ای خواهد داشت. تقسیم موضوع به موضوعات کوچکتر: اگر تقسیماتی که در سیستم بایگانی در نظر گرفته اید بزرگ هستند بهتر است که هر یک را به تقسیمات کوچک تر خرد کنید تا اداره کردن پرونده ها راحت تر صورت گیرد. برای مثال، مدیری که مسئولیت طرح های توسعه را بر عهده دارد می تواند سیستم بایگانی را بر حسب تک تک طرح ها تقسیم بندی کند و سپس برای موضوعات مرتبط با هر طرح پوشه جداگانه ای در نظر بگیرد. بر حسب زدن: برای بایگانی بهتر است از نگه ها و شکل های مختلف برای تقسیم بندی و طبقه بندی پرونده ها استفاده کنید. برای مثال مدیر فروش می تواند مدارک مربوط به مشتریان صادراتی را در پوشه های قرمز بایگانی کند و نام آنها را بر حسب قرمز روی پوشه بنویسد و برای مشتریان داخلی نیز از پوشه و بر حسب آبی استفاده کند. سیستمی که برای بایگانی انتخاب می کنید باید به راحتی برای شما و سایر استفاده کنندگان قابل فهم باشد. بنابراین برای دسترسی سریع به پرونده ها فهرستی از قسمت های مختلف بایگانی و محتوای آنها روی کاغذ تهیه کنید. بایگانی مرتب پرونده ها: در پایان روز یا هفته وقتی را برای بایگانی پرونده ها اختصاص دهید. بایگانی مدارک و اوراق را همیشه به دیگران واگذار نکنید، چرا که همه باید از سیستم بایگانی اطلاعات به روز داشته باشند. تصمیم گیری درباره اوراقی که باید نگهداری و یا دور انداخته شوند کار مهمی است. بنابراین در انجام این کار نقش فعالی داشته باشید. راه های جلوگیری از به هم خوردن تمرکز: مراجعات اتفاقی و بدون برنامه گاهی خوشایند هستند ولی همه ما نیاز داریم کار خود را بدون مزاحمت انجام دهیم. دفتر کار خود را طوری بچینید که جلوی چشم دیگران ظاهر نشوید. برای افزایش بهره وری در کار از مراجعات اتفاقی همکاران جلوگیری کنید. عوامل اختلال در تمرکز: برای جلوگیری از مزاحمت های ناخواسته فهرستی از افراد زیر تهیه کنید: افرادی مانند رئیس یا مشتریان مهم که هر لحظه ممکن است مراجعه نمایند. افرادی مانند همکاران که ممکن است وقتی که چندان درگیر کار نیستید پیش شما بیایند. افرادی که اصلاً مزاحم شما نمی شوند. تجدید نظر در چیدمان محیط کار: عبور افراد از مقابل شما باعث به هم خوردن تمرکز می شود. میز خود را طوری قرار دهید که بتوانید کسانی که به در نزدیک می شوند را ببینید. اگر نمی خواهید کسی مزاحم شود در دفتر کارتان را ببندید. حتی در صورتی که در اداره ای با محیط باز کار می کنید می توانید با

انجام تغییراتی در نقشه محیط کار (مثلاً قرار دادن میز پشت قفسه های بایگانی با قرار گرفتن پشت مانیتور کامپیوتر) مزاحمت ها را به حداقل برسانید. اگر کاری کنید که در معرض دید کارکنان و همکاران نباشید احتمال این که آنها در موارد غیر ضروری مزاحم شما شوند کمتر خواهد بود. گزینش اطلاعات: افراد هر روزه در محیط کار اطلاعات بسیاری دریافت می کنند که پردازش آنها به وقت زیادی احتیاج دارد. ابداع یک سیستم مناسب کمک می کند به همه اطلاعاتی که هر لحظه به دست شما می رسد رسیدگی کنید. گرفتن اطلاعات: اطلاعات به شکل های مختلفی به دست شما می رسد مثلاً به روش های زیر: کاغذ (نامه، نامبر، یادداشت، مجله، نشریات، گزارشات و ...) ابزارهای الکترونیکی (پست الکترونیکی، اینترنت یا شبکه پردازش اطلاعات درون سازمانی و ...) صوت (ملاقات های رو در رو، تلویزیون، رادیو، تلفن، پست صوتی و ...) گاهی به نظر می رسد که برخی اطلاعات از بقیه ضروری تر هستند (و البته این برداشت همیشه هم درست نیست). برای مثال، اولویت زمانی تماس های تلفنی از نامه بیشتر است چرا که بلافاصله باید به آنها پاسخ داد. پردازش اطلاعات: سعی کنید برای پردازش اطلاعات یک برنامه مناسب تنظیم کنید، مثلاً اگر می دانید که پست نامه ها را ساعت ۱۰ صبح به شرکت می آورد و پیام های درون سازمانی در ساعت ۱۱ صبح پخش می شوند قبل از نهار زمانی را برای رسیدگی به نامه ها اختصاص دهید. نامه های الکترونیکی را در اسرع وقت بخوانید و اگر تا آن زمان روزنامه ها و مجلات را نخوانده اید نگاهی اجمالی هم به آنها بیندازید. این برنامه را در اواخر ساعت کاری نیز تکرار کنید، میزتان را مرتب کنید و برای روز بعد آماده شوید. قبل از این که در خصوص اطلاعات رسیده اقدامی صورت بگیرد مدت زمانی از آن بگذرد. به جریان انداختن اطلاعات: شما می توانید بیشتر اطلاعاتی که به دستتان می رسند را به طور مستقیم به همکاران و سایر کارکنان انتقال دهید. اطلاعات را می توان به سه دسته تقسیم کرد: اطلاعاتی که قبل از انتقال به دیگران باید اصلاح شوند (مانند یادداشت ها و یا گزارشات داخلی) اطلاعاتی که می خوانید درک می کنید و سپس به دیگران انتقال می دهید (معمولاً در مورد نشریات و مجلات) اطلاعاتی که تکثیر و سپس توزیع می کنید (مثلاً نامه مشتری که از شرکت شما رضایت دارد و جهت اطلاع سایر همکاران آن را تکثیر و توزیع می کنید) نگهداری مطالب ((در دست بررسی)): درباره مطالبی که بعداً خواندن آنها را دارید چه باید کرد؟ یک راه این است که همه آنها را در پرونده ای جداگانه تحت عنوان ((کارهای در دست بررسی)) بگذارید و هر وقت فرصت داشتید آنها را مطالعه کنید. به هر حال یکی از مشکلات چنین پرونده هایی این است که به طور غیر قابل کنترلی حجیم می شوند و هر وقت امکان داشت باید آنها را مرتب کرد. بنابراین هر بار که به پرونده مراجعه می کنید باید مطالب منسوخ و نامربوط را خارج کنید. تفویض کار به دیگران: پس از بازگشت از یک سفر چند روزه مواجه شدن با انبوه کارهایی که به آنها رسیدگی نشده است چندان خوشایند نیست. اگر کارتان ایجاب می کند که اغلب اوقات پشت میز نباشید از یک نفر بخواهید که به مطالب دریافتی رسیدگی کند. کسی که این مسئولیت را به او واگذار می کنید باید بتواند در نبود شما پیام ها و نامه ها را بررسی کند و آنها را به کارکنانی که می توانند از عهده کارها برآیند برساند. برای او توضیح بدهید که چه مواردی را می تواند شخصاً رسیدگی کند و چه مواردی را بهتر است نگهدارد تا شما باز گردید. کسب اطلاعات به روز: با گذشت زمان کارایی اطلاعات تغییر می کند. اخبار امروز فردا بخشی از تاریخ خواهد بود بنابراین مرتبط بودن مطالب با موضوع تابعی از زمان است. بعضی افراد معتقدند چیزی که امروز بی فایده و بدون استفاده است شاید بعدها به کار بیاید و به همین دلیل همه اطلاعات را ذخیره می کنند. به هر حال به خاطر داشته باشید که معمولاً پردازش اطلاعات مکتوب به فضا و زمان زیادی نیاز دارد. بنابراین قبل از بایگانی مطالب مرجع ارتباط آن را با کار خود دقیقاً بررسی کنید. کار کردن با دیگران: بهترین برنامه های مدیریت زمان، همیشه تا حدودی به دیگران بستگی دارند. هیچ کس به تنهایی کار نمی کند. ممکن است یک تماس تلفنی غیر منتظره همه برنامه های روزانه را مختل کند. یاد بگیرید برنامه های زمانی دیگران را با برنامه های خود تطبیق دهید. برآورد وظایف کاری: میزان تطابق کار شما با وظیفه دیگران بستگی به رابطه شما با آنها دارد. برای مثال، در نظر بگیرید که مجبورید، بدون هماهنگی با مدیر، یک جلسه فوری تشکیل بدهید که خود او

نیز باید در جلسه بدون هماهنگی قبلی ناراحت شود و شاید اطلاعاتی داشته باشد که دستور جلسه را تغییر دهد و یا باعث لغو جلسه گردد. هنگام کار با کارمندان ارشد لازم است در مورد تصمیماتی که می‌گیرید به دقت فکر کنید. بررسی برداشت‌ها: بسیاری از افراد درباره آن چه مدیریت زمان نام دارد قضاوت‌های نادرستی دارند. در محیط کار معمولاً دو دسته افراد وجود دارند: افرادی که به نظر پر کار می‌رسند ولی بازدهی ندارند و دسته دوم افرادی که به نظر پر کار نیستند ولی عملاً با تنظیم وقت بازدهی بالایی دارند. این دو گروه را با هم اشتباه نگیرید. هنگام کار با دیگران و قبل از این که در مورد کارایی آنها نظر بدهید روال کاریشان را تجزیه و تحلیل کنید. برای صرفه جویی در وقت می‌توانید یا از الگوی کاری آنها پیروی کنید یا بخواهید که الگوی کاری شما را دنبال کنند. تجزیه و تحلیل انگیزه‌ها: جذابیت کار برای افراد مختلف متفاوت است. یکی از شواهدی که نشان می‌دهد افراد نسبت به کار خود بی‌انگیزه شده‌اند عدم استفاده موثرتر و مناسب از زمان است. عوامل دلسردی عبارتند از: - افراد کار زیادی برای انجام دادن ندارند. در این صورت کار را در کل سازمان تقسیم کنید تا مطمئن شوید همه افراد به اندازه کافی مشغله کاری دارند. - افراد ناراضی و سرخورده هستند، چون به کاری که انجام می‌دهند علاقه ندارند. برای ایجاد یک برنامه کاری مطلوب تر با آنها گفت و گو کنید. - افراد احساس می‌کنند که فشار کاری آنها زیاد است. به آنها کمک کنید تا مهارتشان را در مدیریت زمان ارتقا دهند و یا ببینید چگونه می‌توان حجم کارشان را کاهش داد. اداره کردن جلسات: جلسه فرصتی است که افراد بیش از همیشه با هم ارتباط پیدا می‌کنند. گرد هم آوردن افراد پرمشغله در جلسه کار دشواری است. برنامه ریزی، تهیه دستور جلسه رفت و آمد و پیگیری جلسه همگی از جمله کارهای زمان بر هستند. مهم تر از همه شرکت کنندگان می‌توانند از زمانی که برای شرکت در جلسه صرف می‌کنند برای انجام کارهای دیگر استفاده نمایند. از خود پرسید آیا لازم است که همه این افراد در جلسه شرکت داشته باشند. برای تبادل نظر با افراد شاید بتوانید به جای تشکیل جلسه از راه دیگری مثلاً تلفن استفاده کنید. این کار باعث صرفه جویی در وقت می‌شود. در صورتی که همه شرکت کنندگان کارمند یک شرکت باشند به حداقل رساندن زمان جلسه به نفع همه است. دستور جلسه را دقیقاً بررسی کنید. منابع: ۱- مدیریت زمان؛ نویسنده: تیم هیندل، مترجم: شفیع الهی ۲- مدیریت زمان؛ نویسنده: کارلوس ترومن ۳- جزوات دانشگاهی ۴- اینترنت { "title="۱۳۳" id="beginnslide id=" برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید } " Time Management Developing time management skills is a journey that may begin with this Guide, but needs practice and other guidance along the way. One goal is to help yourself become aware of how you use your time as one resource in organizing, prioritizing, and succeeding in your studies in the context of competing activities of friends, work, family, etc. First: try our exercise in time management Strategies on using time: Develop blocks of study time About ۵۰ minutes? How long does it take for you to become restless? Some learners need more frequent breaks for a variety of reasons More difficult material may also require more frequent breaks Schedule weekly reviews and updates Prioritize assignments When studying, get in the habit of beginning with the most difficult subject or task Develop alternative study places free from distraction to maximize concentration Got "dead time"? Think of using time walking, riding, etc. for studying "bits" Review studies and readings just before class Review lecture material immediately after class (Forgetting is greatest within ۲۴ hours without review) Schedule time for critical course events Papers, presentations, tests, etc. Try the

University of Minnesota's Assignment Calculator Develop criteria for adjusting your schedule to meet both your academic and non-academic needs Effective aids: "To Do" list Write down things you have to do, then decide what to do at the moment, what to schedule for later, what to get someone else to do, and what to put off for a later time period Daily/weekly planner Write down appointments, classes, and meetings on a chronological log book or chart. If you are more visual, sketch out your schedule First thing in the morning, check what's ahead for the day always go to sleep knowing you're prepared for tomorrow Long term planner Use a monthly chart so that you can plan ahead. Long term planners will also serve as a reminder to constructively plan time for yourself

### نگاهی دیگر به مدیریت زمان

time management... از مرکب زمان به عنوان وسیله ای برای موفقیت و رشد و اثربخشی هر چه بیشتر استفاده کنید مترجمان: حسن خسروی، حسن قربانی مقدمه بسیاری از افراد ادعا می کنند که وقت آنها به هدر نمی رود و ابراز می دارند که: من خیلی سازماندهی شده کار می کنم، می دانم کجا می روم، می دانم چکار می کنم و... اگر شما واقعاً و صادقانه جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید. خیلی از مردم نسبت به روزهای بدون بهره وری (بی حاصل) خود بی تفاوت هستند در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام دهیم، ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت بندی شده اند و چقدر وقت باید صرف آنها کنیم. مثلاً گاه برای گرفتن یک جواب یا ارسال یک نامه یا درخواست کالا- از انبار، بیش از اهمیت موضوع مورد نظر به پیگیری، تعارفات و حاشیه پردازی مشغول می شویم. همچنین در بسیاری از جلسات مسایل جنبی نظیر سیاست، تجارت، خانواده، اوضاع اجتماعی، اخبار سازمانی، و... بیشتر از موضوع یا دستور جلسه مورد بررسی و تبادل نظر قرار می گیرند. مقوله مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحب نظران رشته های مختلف را به خود مشغول کرده و تاکنون دوره های آموزشی و سمینارهای بسیاری در این ارتباط برگزار شده است. اما آیا واقعاً توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کرده و آن را در کنترل خود داشته باشیم. حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم. به یک تعبیر مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید مهارتهایی که ما برای اداره کردن دیگران نیازمندیم، همان مهارتهایی است که برای اداره کردن خود نیازمندیم مانند توانایی و مهارت در برنامه ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی، رهبری و کنترل. شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند، خیلی مهم است زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. بد نیست این سوال را مطرح کنیم که وقت روزانه شما صرف چه کارهایی می شود؟ فرقی نمی کند دارای چه موقعیت شغلی و کاری هستید فقط کافی است لحظاتی روزهای گذشته و امروز خود را مرور کنید. شاید قبل از اینکه به پاسخ شما پردازیم بهتر است در یک مورد، تکلیف خود را روشن کنیم و آن این موضوع که آیا شما با ارباب رجوع سروکار دارید یا خیر؟ اگر شما ارباب رجوع ندارید دو حالت دارد: ۱- یا مدیر هستید، اختیارات و کارها را تفویض کرده اید. ۲- یا اینکه ماهیت شغل شما به گونه ای است که با ارباب رجوع سروکار ندارید. از طرح این سوالها دو هدف را دنبال می کنیم. الف) ذکر این نکته که میان صرف وقت برای کسی که ارباب رجوع دارد و کسی که با ارباب رجوع سروکار ندارد خیلی

فاصله است. به عبارت دیگر، افرادی که با ارباب رجوع سروکار دارند، وقتشان طوری دیگر صرف می شود که مطلب مهمی است و در تجزیه و تحلیل‌های مربوط به مدیریت زمان اغلب دیده شده که مورد غفلت قرار گرفته است. ب) ذکر این نکته که شما باید اختیارات و کارهای خود را به دیگران تفویض کنید. خوب برگردیم بر سر سوال قبلی مان. واقعاً وقت شما در طول روز صرف چه کارهایی می شود؟ شاید پاسخهای شما برحسب فراوانی و اهمیت اینگونه باشد: ۱- دیدن کارتا بل نامه ها؛ ۲- جلسات و تماسهای تلفنی؛ ۳- بررسی پرونده ها و تهیه پیش نویس نامه ها یا اخبار و اطلاعات لازم؛ ۴- بازرسی و سرکشی به قسمتها؛ ۵- ماموریتهای اداری؛ ۶- انجام امور شخصی؛ ۷- ارتباطات غیررسمی و حضور در غذاخوری و نظایر آن. شناسایی عوامل موثر در اتلاف وقت به طور اجمال می توان عوامل موثر در اتلاف وقت را به قرار زیر برشمرد: عدم تفویض اختیار؛ تماسها و مکالمات زیاد تلفنی؛ 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 فکری؛ نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد؛ مسافرتها و ماموریتهای متعدد اداری؛ امور شخصی و گرفتاریهای خانوادگی؛ عدم برنامه ریزی مناسب؛ کار امروز را به فردا افکندن. همانگونه که مشاهده می شود موضوع «عدم تفویض اختیار» به عنوان شاید مهمترین عامل اتلاف وقت بویژه برای مدیران عنوان گردیده است. به راستی چرا شما بخشی از اختیارات خود را به دیگران واگذار نمی کنید؟ بد نیست در این قسمت مهمترین دلایلی را که برای عدم تفویض اختیار برشمرده شده است را ذکر کنیم: ۱- کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند و واگذاری و تفویض اختیار بیشتر به آنها معقولانه نیست؛ ۲- کارکنان توان انجام دادن برخی کارها را ندارند، لذا نمی توان اختیاری به آنها تفویض کرد؛ ۳- کارکنان نمی خواهند به آنها تفویض اختیار شود؛ ۴- فرد مناسبی نیست که کارها و اختیارات به او واگذار شود؛ ۵- قدرت و جسارت لازم در تفویض اختیار وجود ندارد؛ ۶- مدیران ترجیح می دهند برای حفظ شأن و شخصیت خود از تفویض اختیار پرهیز کنند؛ ۷- ممکن است تفویض اختیار نشانگر ضعف مدیر در سازمان تلقی شود. اگر شما به عنوان خواننده این نوشتار، مدیر هستید ببینید که واقعاً کدام مورد یا موارد از هفت گزینه بالا- شامل شما هم می شود. بعد کمی تأمل کنید که چرا در چنین وضعیتی به سر می برید؟ خوب جای دارد که به یک موضوع مهم دیگر اشاره کنیم که نوعاً خیلی وقت ما را هدر می دهد. تماسهای تلفنی خارج از برنامه و ملاقاتهای بدون هماهنگی. بهتر است طرف خود را طوری مقید و هدایت کنید که در کوتاهترین زمان مکالمه یا ملاقات حرف خود را بزند. شاید این تجویز در وهله اول سخت باشد ولی می تواند در وقت شما صرفه جویی شود، چون در غیر این صورت برای اینکه محبوب همه باشید ناگزیر هستید که کاملاً در اختیار درددلها، مشکلات، درخواستها، غیبتها و... این و آن باشید و از انجام کارهای ضروری باز بمانید. یک چیز دیگری که معمولاً کارکنان را رنج می دهد و ممکن است خود آنها خیلی متوجه نباشند که بر روی اتلاف وقت آنان چه تاثیر مهمی دارد، موضوع شلوغ بودن و به هم ریختگی میز کار است. آیا از آن قبیل افرادی هستید که دوست دارند میز شلوغ داشته باشند یا نه سعی می کنید هر پرونده، نامه، و یا هر ارجاعی را به موقع و به نوبت و ترتیب اهمیت کنار دست خود قرار دهید و به آن رسیدگی کنید. این هم نکته بسیار بااهمیتی است که علاوه بر وقت، اعصاب و روان شما را هم تحت تاثیر قرار می دهد. یک راهنمای کلیدی برای آنکه بر زمان در اختیار، احاطه داشته و بتوانیم آن را مدیریت کنیم باید هدف گذاری مناسبی داشته باشیم. یعنی اینکه برای هر روز کاری خود اهدافی را ترسیم کنیم. از سوی دیگر برای هدف گذاری موارد ذیل را در نظر بگیریم: هدف باید روشن، قابل اندازه گیری، واقع بینانه، قابل دسترسی و محدوده زمانی معینی داشته باشد. خوب حالا به نظر می رسد که در چه ای دیگر به روی ما باز شده تا نسبت به زمان (وقت) طور دیگری نگاه کنیم و با به کارگیری مجموعه موارد مطرح شده بتوانیم از زمان حداکثر استفاده و بهره را ببریم، چرا که زمان منتظر ما نمی ماند. نتیجه گیری ۱- ببینید که از زمان چه می خواهید (چه انتظاری دارید)؟ ۲- عواملی که وقت شما را هدر می دهند شناسایی و دسته بندی کنید. سپس چاره ای برای برطرف کردن آنها بیابید. ۳- فعالیتهای روزانه خود را اولویت بندی کنید داشتن یک مسئول دفتر یا منشی فهیم، دوراندیش و پرانرژی در این زمینه شما



را به خوبی یاری خواهد کرد. ۴- به موضوع تفویض اختیار جدا توجه کنید. ۵- هر از گاه به میز خود نگاه کنید و آشفستگی آن را برطرف سازید. ۶- شفاف و قاطع باشید و با عوامل اتلاف وقت با حسن تدبیر برخورد کنید. ۷- از مرکب زمان به عنوان وسیله ای برای موفقیت و رشد و اثربخشی هرچه بیشتر استفاده کنید نه اینکه در دام آن گرفتار شده و دچار بی نظمی و آشفستگی گردید.

`"beginslide id="۱۳۳" title="management Time management is the art of arranging, organizing, scheduling, and budgeting one's time for the purpose of generating more effective work and productivity. There are an abundance of books, classes, workshops, day-planners, and seminars on time management, which teach individuals and corporations how to be more organized and more productive. Time management has become crucial in recent years thanks to the ۲۴/۷, busy world in which we live. Time management is important for everyone. While time management books and seminars often place their focus on business leaders and corporations, time management is also crucial for students, teachers, factory workers, professionals, and home makers. Time management is perhaps most essential for the person who owns his or her own business or who runs a business out of the home. Managing work and home responsibilities under the same roof takes a special type of time management. An important aspect of time management is planning ahead. Sometimes, successful time management involves putting in more time at the outset in order to reorganize one's life. Though many time management books and teachings differ in their suggestions, most agree that the first step in efficient time management is to organize the workspace or home. Even if one's schedule is well-ordered, but the office and filing system are a disaster, time will be wasted trying to work efficiently in a disorderly place. After cleaning, purging, and reorganizing the home or office, the next step in time management is to look at all the activities one participates in during a week. Every last detail should be written down, including the time it takes to shower, dress, commute, attend meetings, make phone calls, clean the house, cook dinner, pick up the children from school, take them to after-school activities, and eat meals. Also include time for entertainment or exercise, such as driving to the gym, going for a walk, watching television, or surfing the Internet. Often, when individuals write down every last activity, they find that there is very little time left for sleeping. The end result is that many activities must be pared down, eliminated, consolidated, or delegated. Prioritizing activities on a scale of one to three – one being the most important and three being the least – can help with this task. Lastly, good time management involves keeping a schedule of the tasks and activities that have been deemed important. Keeping a`

calendar or daily planner is helpful to stay on task, but self-discipline is also required. The most efficient to-do list in the world will not help someone who does not look at or follow his own daily planner. Of course, the other side of the argument is to remember to live. Get on top of your time management, get organized, and stay on task, but live your life. Schedule some time off every day and at least one day off each week. Be organized, but {do not be a slave to time management.}endslide

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

## دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای  
 و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)  
 ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...  
 ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه  
 ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال  
 دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان  
 تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶  
 وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:  
[www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور  
 کاربران ۲۳۳۳۰۴۵ (۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده ولی  
 جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل  
 و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق  
 روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایند انشاءالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۵۳  
 به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید  
 ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام: - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده  
 است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار  
 شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است،  
 هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی  
 اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از  
 پیروان ما را دارد، اما تو دریچه ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را ببدان، نگاه می دارد و با حجت های خدای متعال،  
 خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی  
 همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش  
 از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند

آزاد کردن بنده دارد.»



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

