

دانشگاه علوم پزشکی شیراز

مدیریت زمان و نظام مندی بیشتر کارها

تابستان ۱۳۹۹



شناسنامه سند: بسته آموزشی «مدیریت زمان و نظام مندی بیشتر کارها»	
نام سند	«مدیریت زمان و نظام مندی بیشتر کارها»
نگارش	پاییز ۱۳۹۹
تاریخ صدور	پاییز ۱۳۹۹
نام کامل فایل	بسته آموزشی «مدیریت زمان و نظام مندی بیشتر کارها»
شرح سند	این دوره شامل نیروهایی با پست سازمانی: متصدیان امور دفتری- ماشین نویس- بایگان و مسئول خدمات اداری می باشد.
نویسنده/مترجم	مرکز کشوری مدیریت سلامت NPMC

اهداف دوره ، نتایج و دستاورد های دوره :

۱. مدیریت زمان و اهمیت آن در زندگی
۲. تاثیر زمان در وجود انسان
۳. نحوه مدیریت و نتیجه مطلوب از زمان

فهرست مطالب

مقدمه :

فصل يك : نقش زمان در زندگي انسان

فصل دو : تأثير زمان در انسان

فصل سه : اهميت برنامه ريزي درمديريت زمان

فصل چهار: مديريت زمان و مهارتهاي فردي

فصل پنج : تفويض اختيار در مديريت بهينه زمان

فصل شش: اهميت مديريت زمان

فصل هفت : مديريت انرژی به جای مديريت زمان

فصل هشتم : اولويت بندي ، مديريت وقفه ها و اختلالات بين کار

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 بهره‌گیرد. 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.

مدیریت زمان و نظام مندی بیشتر کارها



فصل یک: نقش زمان در زندگی انسان



براستی وقت گرانبهاترین چیزی است که انسان دارد .
با توجه به این که وقت زودگذراست و گذشته آن هرگز بر نمی گردد و هیچ چیزی جای آن رانمی
گیرد و عوض ندارد ، پس وقت نفیس ترین و گرانبهاترین چیزی است که انسان دارد و این ارزشمندی
و گرانبهایی وقت بدان جهت است که « وقت » ، ظرف هر عملی و هرتلاشی و هر چیزی است که
انسان بدست می آورد .

بنابراین وقت در واقع چه برای افراد و چه برای جامعه سرمایه حقیقی انسان است .
براستی به گفته ی امام شهید حسن الباء رحمه الله علیه وقت « زندگی » است و زندگی انسان جز وقت
چیز دیگری نیست ، وقتی که از لحظه تولد تا لحظه مرگ و وفات می گذرد و انسان آن را پشت سر می
گذارد . و در این باره باز هم حسن بصری گفته است ؛ « ای فرزند آدم تو جز مجموعه ای از ایام نیستی
. پس هر گاه روزی گذشت بعضی و برخی از تو گذشته است !

واما تکلیف مسلمان در قبال وقت :

وزمانی که « وقت » این همه اهمیت داشته باشد تا آن حدی که وقت حقیقتاً زندگی است ، پس بر انسان
مسلمان تکلیفی بلکه تکالیفی در برابر وقت و زمان واجب گردیده است که باید این وظیفه و تکالیف
خویش را در برابر وقت بخاطر داشته باشد و آن را در نظر داشته باشد تا فراموش نشوند و وظایفش را از
دایره شناخت ، ادراک و حرف به دایره ایمان ، باور ، اراده و عمل منتقل کرده و به مورد اجرا بگذارد
و بدان ها عمل کند .

حرص بر استفاده به موقع از وقت :

اولین وظیفه انسان مسلمان در برابر وقت خویش آن است که آن را حفظ کرده و مراقب و مواظب آن باشد ، همان گونه که از مال خود محافظت به عمل می آورد ، بلکه باید محافظت از وقت ، بیشتر از محافظت از مال باشد و بایستی در استفاده از تمام وقتش حریص بوده و آن را در راه منافع دین و دنیا به کار گیرد و هم چنین آن را در مواردی که به سود و سعادت ملتش ورشد و ترقی روحی و مادی آن باشد ، صرف کند و از آن بهره گیرد ... و هرنفسی از عُمر ، گوهری است که با آن سعادت ابد را صید توان کرد .

پیشینیان گفته اند : « از جمله علامات خشم خداوند اضعاء وقت و تلف کردن آن است . » و نیز گفته اند : « وقت شمشیر بران است ، اگر تو او را قطع نکنی او تو را قطع خواهد کرد . » با تمامی این اوصاف مشاهده می شود که ایرانیان ارزش زیادی برای « وقت و زمان » قایل نمی شوند و ساعت ها وقت گرانبهای خود و دیگران را بیهوده تلف می کنند و دریغ از حتی افسوسی !

جلسات و نشست های ادارات و سازمانها همیشه با تأخیرهای غیرقابل باوری برگزار می شود . ساعت ها وقت مردم در ادارات ، بیمارستان ها ، انواع صف ها و ... تلف می شود و کسی هم جوابگو نیست و محترمانه ترین جوابی که بدهند این است که « عجله نکن ، عجله کار شیطان است . » اشتباه نکرده اند که گفته اند هنر نزد ایرانیان است و بس ! البته در اتلاف وقت خود و دیگران . مرحوم احمد بورقانی می گویند : « به قول محسن مخملباف که هر کجا هست خداوند به سلامت دارش ، همه ما خواسته یا ناخواسته قاتل آشنا و غریبه هستیم . زیرا بلایی را سر دوست و غریبه می آوریم که قاتل سر مقتول می آورد .

مخملباف می گوید : کار قاتل چیزی نیست جز به هدر دادن ، تلف و کوتاه کردن عُمر مقتول . کسی که امید دارد ۷۰ سال زندگی کند ممکن است در ۵۰ سالگی به دست فردی کشته شود . به بیان دیگر قاتل ۲۰ سال عُمر او را تلف و کوتاه کرده است . حال اگر کسی دو ساعت وقت غریبه و آشنایی را بی

جهت به هدر دهد و تلف کند یعنی دو ساعت عُمر او را کوتاه کرده و همان کار قاتل را انجام داده است. [احمد بورقانی ، روزنامه اعتماد ملی ، ص ۱۶ ، دوشنبه ، ۱۱ دی ماه ۱۳۸۵ ، شماره ۲۶۷]
درد اتلاف وقت خود و دیگران دردی است همه گیر به گونه ای که قُبْح خود را از دست داده است ، حتی فعالان عرصه ی « بیداری اسلامی » و « حرکت اسلامی » نیز بدان مبتلا گشته اند و به قول معروف هم‌رنگ جماعت شده اند .

از مردم عادی نمی توان انتظار زیادی داشت اما رسوخ این « بیماری » کشنده در بدنه « حرکت اسلامی » قابل قبول نیست . زیرا حاملان و داعیان « حرکت اسلامی » خود به این فرموده خداوند مهربان ایمان و باور دارند که : « لتسئلن یومئذ عن النعیم » . تکاثر / ۸

[در آن روز از ناز و نعمت بازخواست خواهید شد .] و مگر « وقت و زمان » از گرانبهاترین و باارزش ترین نعمات خداوند عزوجل برای انسان نبوده و نیست ؟

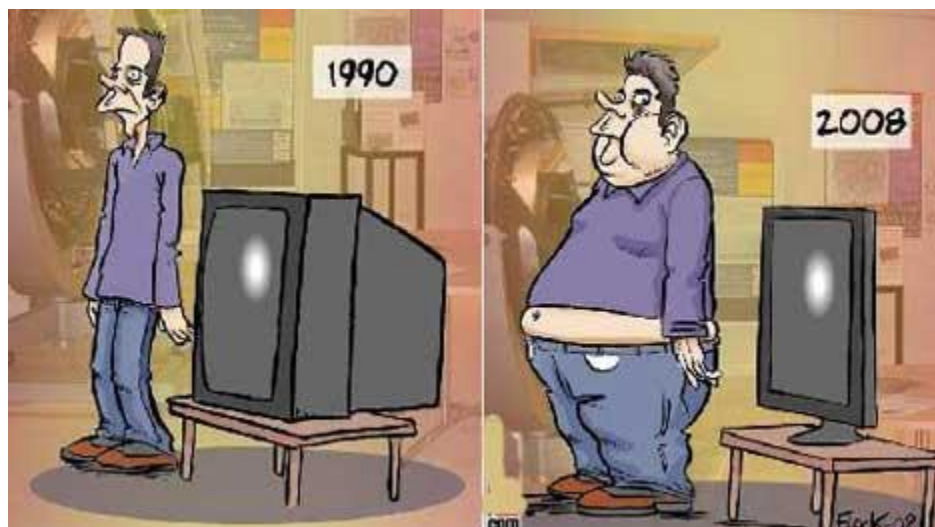
پس چگونه آن رابه آسانی و غافلانه هدر می دهیم ؟ در حالی که پیشینیان ما (رحمت خدا برایشان باد) بر آن حریص بودند و لحظه لحظه ی آن را ظرفی برای انجام اعمال صالحه و آبادانی زمین قرار می دادند .

متأسفانه در تمام جلسات اطلاعی – آموزشی و مشورتی حرکت های اسلامی « وقت و زمان » تلف شده و هدر می رود . گرچه هدف و نیت خیر است ، اما خیر بودن نیت نمی تواند توجیه کننده ی اتلاف وقت و هدر دادن عُمر حاضران باشد .

چند سال پیش فیلمی دیدم ، در آن فیلم شخصی از بازیگر نقش اول پرسید ساعت چند است؟ او در جواب گفت : این جا وقت آن قدر ارزش ندارد که مجبور شوم « ساعت » ی تهیه کنم . (نقل به مضمون) . به امید روزی که « وقت » برایمان آن قدر ارزش داشته باشد که مجبور شویم « ساعتی » تهیه کنیم و به قول مخملباف « قاتل » دیگران نباشیم .

باید از خودمان شروع کنیم و حضور به موقع در جلسات ، نشست ها و محل کار برایمان تبدیل به ملکه شود . چون « یک انسان مصمم گروهی را به حرکت درمی آورد و گروهی خروشان ، جهان را تکان خواهد داد . »

فصل دو: تاثیر زمان در انسان



مطالعه فضای معماری و شهری بافت های تاریخی اغلب شهرهای قدیمی حکایت از نظم بسیار دقیق و حساب شده ای می نماید. نظمی که در طی سالیان و بر اساس تجارب در زمینه های مختلف حاصل شده و در واقع شهر و فضاهای شهری را می توان نتیجه کنش متقابل سه عامل انسان، محیط و فرهنگ در چارچوب زمان و مکان تعریف کرد. نقش و تاثیر هر یک از این دسته عامل در ایجاد فضاهای شهری در تمام مناطق و در همه زمان ها به یک شکل و یکسان نبوده، بلکه از یک منطقه به منطقیهای دیگر و از یک دوره به دوره زمانی بعدی، به سبب صورت بندی اجتماعی و اقتصادی خاص هر دوران، و زمینه های گوناگون محیطی، متفاوت بوده است. در این تحقیق از تحلیل محتوی متون و روش توصیفی استفاده شده است. با توجه به نتایج تحقیق در تمام شهرها، در هر نقطه ای از جهان و در هر مقطعی از تاریخ که باشند، یکی از مشخصه های اصلی سازمان سیاسی و اجتماعی آنها و تفاوت زندگی مردم در عرصه شهری به ساخت عناصری انسان ساخت بستگی دارد و نوع این ساخت و ساز می تواند تعیین کننده الگوهای رفتاری در فضای شهری و زندگی اجتماعی در شهرها باشد. در واقع با گذشت زمان در عناصری که توسط انسان ایجاد شده است، هدف بازیابی فضاهای بی دفاع، استفاده بهینه از فضاهای شهری و پویا نمودن این فضاها در جهت تقویت سرزندگی و نشاط فضاهای شهری، ایجاد حس تعلق شهروندان به محیط شهری و محله خود، تامین آرامش و آسایش شهروندان برای حضور در فضاهای شهری و همچنین تقویت حس مشارکت شهروندان بوده است.

فصل سه : اهمیت برنامه ریزی در مدیریت زمان



با ارزش ترین منبعی که در اختیار همه ما قرار دارد، زمان است. اغلب مردم، بدلیل اینکه حساب زمان آنها هر روز شارژ میشود، کمترین کنترل را روی این سرمایه بزرگ دارند. در این یادداشت، به معرفی راههای ساده ای جهت کنترل این سرمایه ارزشمند میپردازیم.

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

اشخاصی که اهداف خود را به روشنی مشخص کرده اند، می توانند اولویت ها را تعیین و با حداکثر توان به سوی اهداف مطلوب حرکت کنند. حتی اگر با انبوهی از کارهای متنوع روبرو باشند. تعیین اهداف در کار و زندگی روزمره ما آنقدر زیاد است که اگر ما نتوانیم هدفی برای کارهای خود تعیین کنیم، ناچار خواهیم شد با تندباد حوادث و رویدادها به این سو و آن سو حرکت کنیم. در حالیکه وقتی هدف از پیش تعیین شده ای برای خود تعیین و برنامه نیل به آن را نیز ترسیم کرده ایم، بسیار بعید است که با هر پیشنهاد نسنجیده ای، مسیر خود را تعویض نماییم.

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

1. هدف را واضح، مشخص، قابل دستیابی و منطقی تعیین کنید.
2. اینکه یک هدف را در ذهن خود داشته باشیم، آغاز راه است. ولی برای اینکه بتوانیم آن را بررسی و سپس برای دستیابی به آن، برنامه ای تدوین و ترسیم نماییم، بایستی آن را مکتوب کرده باشیم. بعضا از من سوال میشود که چه لزومی برای نوشتن و مکتوب کردن وجود دارد؟
علت بسیار واضح و منطقی این است که اولاً کنترل برنامه و هدف مکتوب شده، بسیار راحت تر از هدف یا برنامه ای است که در ذهن داریم. همچنین با این کار، بار بزرگی را از روی ذهن خود برداشته اید و میتوانید ذهن خود را برای رسیدن به کارهای مهم تری باز بگذارید. همچنین مکتوب کردن اهداف و برنامه ها، توانایی های شما را در امکان انجام و یا عدم انجام کارهای مختلف نشان خواهد داد، به این منظور، سوابق این اهداف و برنامه های مکتوب را نگهداری کنید و هر از چندگاهی، آنها را مرور نمایید.
3. مولفه مهم بعدی که بعداً در برنامه ریزی نیز به آن نیاز پیدا خواهید کرد، بازه زمانی دستیابی به آن هدف است. برای دستیابی به آن هدف، چقدر زمان داریم؟ و به چقدر زمان نیاز داریم؟
4. اولویت های خود را در هنگام مکتوب نمودن، مشخص نمایید. بعضی از اقدامات ما (در راه دستیابی به اهداف) بطور مستقیم و غیر مستقیم ما را به اهدافمان نزدیکتر می کنند و بعضی دیگر از درجه اهمیت کمتری برخوردارند یا حتی فقط برای اتلاف وقت خوبند.
اگر ما اهدافمان را درست انتخاب کرده باشیم می توانیم کارهای روزمره خود را از لحاظ اهمیت و اولویت رتبه بندی کرده و بیشتر انرژی و همت خود را در جهت انجام کارهایی صرف کنیم که ما را به اهدافمان نزدیکتر می کنند.
در اولویت بندی کارها، باید تعریف مشخصی از معیارهایی که اولویت ها را تعیین میکنند داشته باشیم، برخی کارها، از اولویت بالا (فوریت) برخوردارند، انجام این کارها، میتواند از وقوع یک بحران جلوگیری کنند و عدم انجام آنها میتواند در کار و زندگی ما بحران آفرین باشند. کارهایی هم هستند که هرچند فوریت و ضرورت ندارند (غیر اضطراری) اما بی توجهی به آنها ما را از دست یابی به اهداف باز میدارد و یا توجه به آنها، به ما در دستیابی به اهدافمان کمک میکند.
کارهای روزمره نیز کارهایی هستند که به هر حال باید انجام دهید، و تقریباً مفری از آنها وجود ندارد.

دسته چهارم نیز کارهایی هستند که فقط باعث اتلاف وقت و زمان شما میشوند. این کارها، نه تنها شما را در نیل به اهداف کمک نمیکنند، بلکه میتوانند شما را از برنامه های تعیین شده قبلی دور کنند.

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

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

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

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

اما توصیه مهمی که یکی از بزرگان علم مدیریت کرده، این است که "اگر کسی میتواند کاری را که شما با ۱۰۰٪ کیفیت انجام دهید، با ۷۰٪ کیفیت انجام دهد، کار را به وی بسپارید" جدا توصیه میکنم اگر اطرافتان از این دست افراد دارید، از آنها نهایت بهره را ببرید.

با واگذاری امور به دیگران، زمان لازم برای انجام کارهای مهمتر را بدست خواهید آورد. اما به یاد

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

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

ثانیا - اینکه چه کسی باید این کار را انجام دهد؟

ثالثا - حکمت اجرای این کار چیست؟

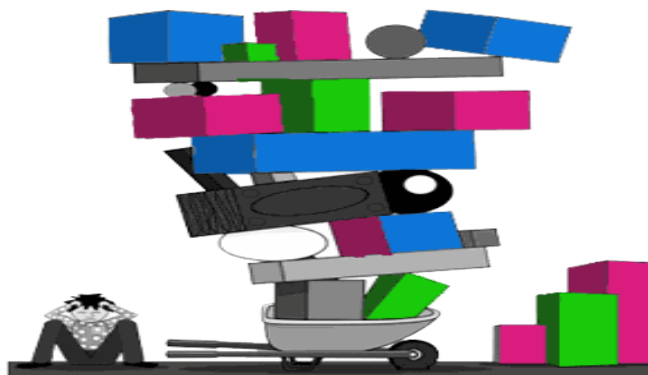
رابعا - این کار از چه راهی، و با چه امکاناتی باید انجام شود؟

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

خودتان را بشناسید:

البته آنچه در این یادداشت ذکر شد، کلیات برنامه ریزی بود و قطعاً هریک از ما با شناخت از خودمان و ساختارهای ذهنی و توانایی هایی که داریم، میتوانیم این الگو را کامل تر کرده و آن را پیورانیم. مثلاً شاید خالی از لطف نباشد که بدانید ساختار ذهنی ما، به یکی از دو شکل تصویری و رقمی میتواند باشد، این شناخت میتواند در هنگام برنامه ریزی به ما کمک شایانی نماید. افراد بصری افرادی هستند که تصاویر (اعم از مکتوب و یا خاطرات مصور) را خوب به ذهن می سپارند مثلاً این افراد اگر کتابی میخوانند می توانند بگویند یک موضوع خاص در کدام قسمت کتاب قرار دارد. این افراد بهتر است از برنامه ریزی کاغذی استفاده کنند. در مقابل، افراد رقمی نیز افرادی هستند که اعداد و ارقام را خوب به یاد می آورند مثلاً دقیقاً به یاد می آورند که دو سال پیش در چه تاریخی به مسافرت رفته اند. این افراد بهتر است از نرم افزار، برای برنامه ریزی استفاده کنند.

فصل چهار: مدیریت زمان و مهارت‌های فردی



مدیریت زمان «فرایند نظم بخشیدن و برنامه ریزی برای تعیین چگونگی تقسیم زمان به منظور انجام فعالیت‌های خاص است. مدیریت درست زمان به شما اجازه می‌دهد هوشمندانه‌تر کار کنید و نه سخت‌تر! بنابراین می‌توانید کارهای بیشتری را در زمان کمتری به پایان برسانید؛ حتی زمانی که وقت شما تنگ و فشار کار بالاست. اگر نتوانید زمان‌تان را به خوبی مدیریت کنید کارایی شما کاهش می‌یابد و دچار استرس می‌شوید.

به نظر می‌رسد هرگز در یک روز، زمان کافی برای انجام همه‌ی کارها وجود ندارد. اما از آنجا که همه‌ی ما به طور یکسان در یک روز، ۲۴ ساعت وقت داریم، پس چرا برخی از افراد کارایی‌شان بسیار بیشتر از دیگران است؟ جواب این سؤال در مدیریت درست زمان نهفته است. موفق‌ترین افراد، زمان‌شان را به طرز استثنایی مدیریت می‌کنند. با استفاده از تکنیک‌های مدیریت زمان در این بخش، می‌توانید کارایی عملکردتان را بالا ببرید. مدیریت درست زمان مستلزم یک تغییر مهم است یعنی تمرکز روی نتایج به جای تمرکز روی فعالیت‌ها. به عبارت بهتر همیشه مشغول بودن همان موثر بودن نیست.

اگر در طول روز دیوانه‌وار به انجام فعالیت‌های مختلف پردازید، نتیجه‌ی چندانی نمی‌گیرید، چون توجه شما به انجام چندین کار مختلف، تقسیم می‌شود. با مدیریت

درست زمان، شما هوشمندانه تر و آسان تر کار می کنید و می توانید کارهای بیشتری را در زمان کمتری، به پایان برسانید.

چطور دیگران را به رشد و یادگیری تشویق کنیم؟

وقتی به یکی از کارمندان کمک می کنید تا از پس یک مشتری عصبانی برآید، فرصت دارید تا به یادگیری او کمک کنید. زمانی که یکی از اعضای گروه به دلیل تغییری جدید در سیستم کاری، با سردرگمی، به شما مراجعه می کند، این فرصت را دارید که به او کمک کنید تا درک کند چرا این تغییر لازم بوده است. چه این نوع یادگیری را آموزش محسوب کنید و چه نکنید، این نوع یادگیری در کلاس های رسمی و سمینارها و دوره های آنلاین اتفاق نمی افتد. شما نیز حتما نباید مربی باشید تا در یادگیری چیزهای جدید و درک بهتر نقش های سازمانی به افراد کمک کنید. بیشتر مردم، در بسیاری از سطوح، در نقطه ای از زندگی، به دیگران آموزش می دهند و در ایجاد محیطی مبتنی بر یادگیری، نقش موثری دارند.

شما چگونه می توانید به افراد شرکت یا گروه خود کمک کنید تا مؤثرتر یاد بگیرند؟ روش های بسیاری برای انجام این کار وجود دارند که برخی از آنها دروس واقعی هستند. با این حال، مسئله ای اصلی ایجاد محیطی است که در آن افراد متعهد به یادگیری بوده و تلاش های شان مورد حمایت قرار بگیرد.

چطور افراد را به یادگیری تحریک و ترغیب کنیم؟

افراد همیشه مشتاق یادگیری نیستند. برخی اصلا نمی خواهند چیزهای جدیدی بیاموزند؛ آنها نمی خواهند تغییر کنند. برخی دیگر فکر می کنند که یادگیری به طور طبیعی اتفاق می افتد و نتیجه ی فقط تعلیم نیست. روشن است که این مسئله همیشه صدق نمی کند زیرا ممکن است شما مهارت های زیادی را به کسی بیاموزید ولی باز

هم ندانید که آیا این فرد واقعا از این مهارت‌ها استفاده می‌کند و آنها را به کار می‌برد یا خیر.

با این حال، نمی‌توانید کسی را وادار به یادگیری کنید. شما می‌توانید بهترین جلسه‌ی ممکن را برگزار کنید. می‌توانید بهترین ارائه را داشته باشید. می‌توانید جذاب باشید و کاملا بر موضوع آموزش تان تسلط داشته باشید. اما بعید است که دانش‌آموزان چیزی بیاموزند، مگر اینکه انگیزه داشته باشند. به همین دلیل است که دانستن تکنیکی برای ایجاد انگیزه در دیگران برای یادگیری، میتواند بسیار مفید باشد. مدلی به نام ARCS دارد که از حروف اول توجه (Attention) و ربط (Relevance) و اطمینان (Confidence) و رضایت (Satisfaction) تشکیل شده است. این مدل توسط جان کِلر (John Keller) در سال ۱۹۸۳ توسعه یافت و توسط معلمان و مربیانی در طیف گسترده‌ای از محیط‌های یادگیری، از دانشگاه‌ها گرفته تا ارتش، مورد استفاده قرار گرفته و تأیید شده است.

رضایت؛ موفقیت‌ها و انگیزه را تقویت کنید.

- بازخورد زیادی بدهید. مطمئن شوید که این بازخورد خاص و به موقع بوده و به چگونگی به کارگیری مهارت در شغل، مرتبط است.
- به موفقیت‌های یادگیرندگان اهمیت بدهید. بیشتر تحسین کنید و روش‌هایی برای پاداش دادن به دستاوردها بیابید. بگذارید یادگیرندگان بدانند که شما و شرکت برای تخصص و سطوح بالای مهارت و قابلیت، ارزش قائل بوده و قدر آن را می‌دانید.
- روش‌های افزایش انگیزه را بررسی کنید. ببینید یادگیرندگان به چه چیزی علاقه دارند و نسبت به آن احساسات نشان می‌دهند. روش‌هایی را بیابید که در آن یادگیرندگان یکدیگر را نیز تشویق کنند.

توصیه‌هایی برای آموزش به دیگران

روش‌های بسیاری وجود دارند که علاوه بر افزایش انگیزه‌ی یادگیری، جلسات شما را برای یادگیرندگان جالب‌تر و لذت‌بخش‌تر و مناسب‌تر می‌کنند. از این ایده‌ها می‌توان برای درس‌های رسمی یا فرصت‌های یادگیری خودجوش که خود یادگیرنده‌ها مطرح می‌کنند، استفاده کرد.

شما می‌توانید با انجام کارهای زیر به فرآیند یادگیری کمک کنید:

۱. از پرسش‌های پیش‌تعلیمی استفاده کنید

این پرسش‌ها یادگیرندگان را به فکر کردن در مورد این مسئله وا می‌دارند که چرا باید این مهارت جدید را بیاموزند، علاوه بر این، باعث می‌شوند قدر مزایای یادگیری را هم بدانند.

۲. از مدل‌های مفهومی استفاده کنید

این مدل‌ها اغلب روش مناسبی برای کمک به یادگیرندگان برای ذخیره و بازیابی اطلاعات هستند. مدل‌های ذهنی که ممکن است به شکل نمودار هم باشند، اغلب برای یادگیری جزئیات درس مفید هستند.

۳. مواد یادگیری را متنوع کنید

این امر به شما کمک خواهد کرد تا از پس‌همه‌ی سبک‌های یادگیری برآیید. برخی از سیستم‌هایی که برای یادگیری از آنها استفاده می‌کنیم عبارتند از:

- بصری: نمودارها و گراف‌ها و تصاویر، ایده‌ی ارائه شده و همچنین اطلاعات موجود در کتاب‌ها یا گزارش‌ها را نشان می‌دهند.
- شنیداری: سخنرانی، ارائه‌ها و بحث‌های گروهی این امکان را به یادگیرندگان می‌دهند که در مورد آنچه ارائه شده است بحث کنند.
- جنبشی: این مورد عبارت است از تجربه و تمرین عملی که یا واقعی و یا شبیه‌سازی است.

همه‌ی ما سبک‌های یادگیری ترجیحی خود را داریم. اگر تا جای ممکن تجربه‌های یادگیری مختلفی را ارائه دهید، احتمال بیشتری وجود دارد که با همه‌ی یادگیرنده‌ها ارتباط برقرار کنید.

۴. یادگیرندگان مهارت‌های مشابه را گروه‌بندی کنید

افراد را از طریق واداشتن آنها به کار کردن با کسانی که مهارت‌های مشابهی را می‌آموزند تشویق به یادگیری و درک کنید. آنها با کمک کردن به یکدیگر، می‌توانند آنچه را که می‌آموزند تقویت کنند. بنابراین همه‌ی اعضای گروه، از نقاط قوت یکدیگر بهره‌مند می‌شوند.

۵. فرصت‌هایی برای تأمل و تفکر فراهم کنید

خاطره نویسی روزانه روش شناخته شده و مؤثری برای افرادی است که می‌خواهند تفکرات خود را در مورد اینکه چگونه فرآیند یادگیری فی‌نفسه برای پیشرفت کلی آنها مفید بوده است در آنها بنویسند.

۶. در پایان درس را فعالانه مرور کنید

یادگیرندگان چه پیشرفتی کردند، و با چه دشواری‌هایی مواجه شدند؟ شما با مرور درس فرصت دارید تا از تجربه‌ی خود بیاموزید و با امیدواری فکر کنید که چگونه محتوا را بهبود داده و دفعه‌ی بعد با کیفیت بالاتری به آن پردازید. مرور مطالب همچنین به یادگیرندگان فرصت می‌دهد تا عملکرد خود را تحلیل کنند و تعهد آنها به یادگیری مداوم را افزایش می‌دهد.

۷. از همه‌ی هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی خود استفاده کنید

این یعنی مهارت‌های برقراری ارتباط با یادگیرندگان، مهارت گوش دادن فعالانه، استفاده از همدلی در جای مناسب، صبوری، نشان دادن علاقه‌ی واقعی به افراد و

آموزش خود را، افزایش دهید. نگرش شما نسبت به یادگیری تأثیر زیادی بر نگرش یادگیرندگان دارد. بنابراین باید الگوی خوبی برای یادگیری مداوم و فعال باشید.

«مدیریت زمان» شیوهی نظم بخشیدن و برنامه‌ریزی شما برای زمانی است که به انجام فعالیت‌های خاص اختصاص می‌دهید.

مزایای مدیریت زمان عبارتند از:

- بهره‌وری و کارایی بیشتر
- شهرت بیشتر در حرفه خود
- استرس کمتر
- فرصت‌های بیشتر برای پیشرفت
- فرصت‌های بیشتر برای رسیدن به اهداف مهم کاری و شخصی

عواقب نامطلوب شکست در مدیریت مؤثر زمان عبارتند از:

- به پایان نرساندن کارها در آخرین مهلت زمانی
- گردش کار بی‌ثمر
- کیفیت کار ضعیف
- بدنامی حرفه‌ای و عدم پیشرفت کاری
- استرس بالا

(Time Management): مدیریت زمان یکی از دغدغه‌های مهم بسیاری از ماست.

همه می‌دانیم که ضعف در برنامه‌ریزی و مدیریت زمان، می‌تواند مشکلات فراوانی را برای ما ایجاد کند؛ البته گاهی هم به اشتباه، چالش‌ها و مسائل دیگر خود را به ضعف در مدیریت زمان نسبت می‌دهیم.

مهم ترین نکته ای که در مجموعه درس های مدیریت زمان و نظم شخصی خواهیم آموخت این است که مدیریت زمان یک عنوان بسیار عمومی است که می تواند مجموعه ی گسترده ای از چالش ها، مهارت ها و مسائل را شامل شود.

بسیاری از کسانی که معتقدند در مدیریت زمان ضعف دارند یا این که فکر می کنند نیازمند بهبود در مهارت مدیریت زمان هستند، ممکن است مشکلات و چالش های دیگری داشته باشند که در نهایت خود را در قالب ضعف در مدیریت زمان بروز می دهد.

آیا نیاز اصلی شما، مهارت های مدیریت زمان است؟

برخی اصطلاحات، این بخت را داشته اند که در بین مردم، بیش از سهم واقعی شان رواج پیدا کنند و به نظر می رسد که مدیریت زمان هم در همین گروه قرار دارد.

خطر رواج بیش از حد برخی نام ها و اصطلاحات

دوست روانشناسی می گفت: وقتی به حرف های مراجعین خودم فکر می کنم، احساس می کنم عمده ی مردم، صرفاً دو مشکل جدی را در حوزه های ذهنی و رفتاری به رسمیت می شناسند: افسردگی و بیش فعالی.

بسیاری از مراجعین در توصیف خود یا دیگری به سادگی اعلام می کنند که: (من هیچ مشکل خاصی ندارم؛ فقط افسردگی زندگی من را خراب کرده). اینکه می گویند: «دوست / همسر / همکار من، بیش فعال است».

این که دو یا چند مشکل را بزرگ تر و جدی تر از سایر ضعف ها و مشکلات ببینیم، ممکن است ما را به سمت یافتن راهکار برای یک مسئله ی اشتباه سوق دهد.. مدیریت زمان هم تا حدی در گروه همین اصطلاحات قرار می گیرد.

چرا دچار کمبود زمان می شویم؟

همه ما به یک علت واحد دچار کمبود زمان نمی شویم.. پیش از اینکه به فکر مدیریت زمان و حل کردن مشکل کمبود زمان خود باشیم، باید تشخیص دهیم که چرا دچار کمبود زمان شده ایم.

در ادامه برخی از رایج ترین علت های کمبود زمان را با هم مرور می کنیم.

رویا‌های بزرگ و هدف گذاری غیرواقعی. برخی از ما به دلیل رویاهای بزرگی که در سر داریم، احساس می کنیم به کمبود زمان گرفتار شده ایم. وقتی که تصمیم می گیریم به یک انسان بزرگ تبدیل شویم. وقتی به غول های صنعت و اقتصاد ایران و جهان فکر می کنیم. وقتی می خواهیم تاثیری ماندگار از خودمان در حوزه علم و دانش و فرهنگ و هنر به جا بگذاریم. یکی از اولین چیزهایی که به خاطر می آوریم محدودیت زمان است. خصوصاً اگر به سن خودمان فکر کنیم و احساس کنیم، تا این نقطه که هم اکنون آمده ایم، به اندازه ی کافی از عمر و وقت خودمان استفاده نکرده ایم ضعف در مهارت تصمیم گیری و اولویت بندی

کمبود زمان ممکن است به دلیل مشکل در اولویت بندی کارها و فعالیت ها باشد.

گاهی اوقات، ممکن است احساس کنیم که حجم فعالیت ها زیاد است و نمی دانیم که بهتر است کدام را به نفع کدام کنار بگذاریم یا کدام را در اولویت قرار دهیم. من می خواهم درس بخوانم و بهترین معدل را در پایان دوره کارشناسی بگیرم. دغدغه ی کنکور ارشد را هم دارم و می بینم فرصت کافی برای آن ندارم. شنیده ام که پس از دوران دانشجویی فرصت مطالعه خیلی کمتر است و دلم می خواهد از همین دوران برای یادگیری و توسعه دانش خودم هم استفاده کنم. از طرفی برای تامین هزینه ی تحصیل و همینطور کسب تجربه، کار هم می کنم یا می خواهم بکنم. احساس می کنم همه اینها هم در یک اولویت هستند و مهم هستند یا اگر اولویت های

آنها با هم فرق دارد، دانش یا شجاعت این اولویت بندی را ندارم. امیدوارم از طریق مدیریت زمان، فضایی ایجاد کنم که به همه‌ی خواسته‌های خودم برسم.

شبه همین ماجرا هم برای مدیری پیش می‌آید که هم می‌خواهد جلسات برون‌سازمانی را با دقت و کیفیت خوب برگزار کند. هم اصرار دارد که بازدیدهای منظم و دوره‌ای در داخل شرکت داشته باشد. هم علاقمند است برای همسر و فرزندان وقت بگذارد و از سوی دیگر، از دانش و تکنولوژی روز هم عقب نماند.

اولویت بندی، مهارتی ضروری اما بسیار دشوار و چالش برانگیز است که در بسیاری از مواقع، ما را ترغیب می‌کند که با استفاده از مدیریت زمان و مهارت‌های مشابه، ظرفیت و توانمندی خود را افزایش داده و صورت مسئله را پاک کنیم. به عبارتی، بسیاری از ما فویای تصمیم گیری داریم و از کنار گذاشتن گزینه‌ها می‌ترسیم. درست مانند کسی که می‌خواهد با یک میلیون تومان بودجه، یکی از دو اسباب بازی ششصد هزار تومانی و پانصد هزار تومانی را انتخاب کند و چنان در انتخاب دچار تردید می‌شود که تصمیم می‌گیرد صد هزار تومان قرض بگیرد و هر دو گزینه را انتخاب کند!

فصل پنجم: تفویض اختیار در مدیریت بهینه زمان



تفویض اختیار

کمال طلبی: کمال طلبی نیز می تواند یکی دیگر از دلایلی باشد که ما را نهایتاً به سمت مدیریت زمان سوق داده است.

کمال طلب ها یا Perfectionist ها، کسانی هستند که برای هیچ کاری، استاندارد ۹۰ یا ۹۵ از صد را نمی پذیرند. آنها استاندارد ۱۰۰ از ۱۰۰ را می خواهند. به همین دلیل هر کاری توسط آنها، بیش از زمان معمول طول می کشد. نامه ای که می تواند در پنج دقیقه نوشته شود، پنج بار مرور و ویرایش می شود و پس از سی دقیقه، با نارضایتی ارسال می شود.

اگر ماشین خود را به کارواش ببرند، دو برابر کارگری که ماشین را شسته، وقت می گذارند و دور ماشین می گردند تا از نبودن لکه در اطراف ماشین مطمئن شوند.

یک مهمانی کوچک یا سمینار مختصر داخل سازمان، به اندازه ی یک عروسی از آنها وقت می گیرد و باید تمام جزییات بررسی شود و به دقت مورد توجه قرار گیرد.

طبیعی است که در این شرایط، ممکن است من و شما احساس کنیم که مشکل اصلی ما در مدیریت زمان است و اگر در مهارت مدیریت زمان توانمند شویم می‌توانیم بدون کمبود وقت، کارها را با همان سطحی از استاندارد که مد نظرمان است انجام دهیم.

ضعف در تفویض اختیار: کمبود زمان ممکن است ناشی از واگذار نکردن کارها به دیگران باشد. ما خیلی وقت‌ها در واگذار کردن کارها به دیگران، ضعیف عمل می‌کنیم. یا کارها را به شکل نامطلوبی به دیگران واگذار می‌کنیم که در نهایت زحمت خودمان دوچندان می‌شود. آیا تا به حال شده از کسی بخواهید که برای صرفه جویی در وقت، به جای شما یک پیراهن را برایتان بخرد و جدای از زحمت و متنی که برای شما ایجاد شده، وادار شوید بعداً برای تعویض مراجعه کنید و وقت زیادی را صرف چانه زنی و متقاعد کردن فروشنده به تعویض لباس کنید؟

یا آیا شده است که نامه‌ای را برای تایپ به همکار خود بدهید و ببینید که مدت زمانی که صرف ویرایش و غلط‌گیری نامه می‌شود بیشتر از زمانی است که خودتان برای تایپ نامه صرف می‌کنید؟

ناتوانی در تفویض اختیار و واگذاری نادرست و غیر حرفه‌ای کارها به دیگران، باعث می‌شود که در نهایت بسیاری از ما به این نتیجه برسیم که بهترین روش صرفه جویی در زمان، این است که کارها را خودمان انجام دهیم و از آنجا که به هر حال، ظرفیت ما در انجام کارها محدود است، نهایتاً احساس می‌کنیم مدیریت زمان، آن کلید طلایی است که می‌تواند چنین مشکلی را برای ما حل کند.



ضعف در مهارت حل مسئله : حل موردی مشکلات و نداشتن نگاه فرایندی، می تواند دلیل دیگر کمبود زمان باشد.

گاهی اوقات، مسیر کار در تیم ما یا در سازمان ما نادرست است. به جای اینکه مسیر کار را درست کنیم، به صورت موردی مشکلات را حل می کنیم.

بستری که در سازمان ایجاد کرده ایم، بستری برای فساد اقتصادی است. یا اینکه فرایندها و نظام پاداش و پرداخت، به شکلی است که کارمندان تشویق می شوند از زیر کار فرار کنند.. به جای اینکه یک بار بینیم ریشه مسئله چیست، هر روز وقت ما صرف جستجوی کارمند خاطی و مجازات کردن او می شود.. دوستان و همراهانی انتخاب کرده ایم که هر لحظه بودن کنار آنها، ما را به اتلاف وقت و فراموش کردن اولویت ها سوق می دهد. اما به جای اینکه این مسئله را حل کنیم، سعی می کنیم با ابزارها و تکنیک های مختلف، از وقت جزیی باقیمانده استفاده بهتری بکنیم.

برای داشتن زندگی مطلوب باید موارد زیر را در نظر گرفت :

هدف مقصدی است که در زندگی مطلوب می توان به آن رسید.

برنامه ریزی برای استفاده از زمان ،به شما این امکان را میدهد که بفهمید تا چه میزان از وقت شما آزاد است .

مدیریت زمان یا انرژی؟

بعضی ها معتقدند که به جای زمان، باید انرژی خودمان را مدیریت بکنیم و علت اینکه ما کارهایمان را خوب و به موقع انجام نمی دهیم، نداشتن انرژی است؛

شما هم روزهایی را به خاطر دارید که یک برنامه ریزی خوب برای انجام کارهایتان انجام داده احتمالاً بودید ولی حس و حال انجام کارها را نداشته اید

ما چهار نوع انرژی داریم که برای سرحال بودن و داشتن بهترین راندمان کاری، باید هر چهار نوع انرژی ها در حد مطلوبی تامین و شارژ باشند :

۱- انرژی فیزیکی (بدن)

۲- انرژی فکری (ذهن)

۳- انرژی روحی (روح)

۴- انرژی احساسی (احساسات)

شاید هم مشکل اصلی ما انگیزه نداشتن است..

وقتی برای کاری که انجام می دهیم انگیزه نداریم، آن را کندتر از همیشه انجام می دهیم. خیلی وقت ها هم، ترجیح می دهیم آن کار را در آخرین مهلت مقرر انجام دهیم. در چنین شرایطی، گاهی اوقات مسئله ی ریشه ای کمبود انگیزه، دیده نمی شود و عارضه ی سطحی آن، یعنی کمبود وقت، مورد توجه و نظر ما قرار می گیرد.. احساس می کنیم با بهبود مهارت مدیریت زمان، می توانیم انواع مشکلاتی را که در کار و زندگی روزمره خود با آن مواجه هستیم، مدیریت کرده و کاهش دهیم .

سخنان معصومان (ع) در مورد اهمیت وقت و گذر عمر:

- «پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله و سلم:»
كُنْ عَلَى عُمَرَكَ أَشْحَ مِنْكَ عَلَى دِرْهَمِكَ وَ دِينَارِكَ.
بر عمر خودت بیش از پول و نقدینهات بخیل و تنگ نظر باش. (آن را بیهوده از دست
مده). (سفینه، ج ۲، ص ۲۵۸)

۱- امام علی علیه السلام

«تَزَوَّدَ مِنْ يَوْمِكَ لِنَدِكَ، وَ اغْتَنِمَ عَفْوَ الزَّمَانِ، وَ انْتَهَزَ فُرْصَةَ الْإِمْكَانِ.» «غررالحکم، ج ۱،
ص ۳۹۴)

از امروزت برای فردایت توشه بگیر، و کثرت وقت را غنیمت شمار، و از فرصت
بودن استفاده کن.

- پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم:

«كُنْ عَلَى عُمَرَكَ أَشْحَ مِنْكَ عَلَى دِرْهَمِكَ وَ دِينَارِكَ.» (بحارالانوار، ج ۷۷، ص ۷۶)
در مورد عمر خود بخیل تر از پول و ثروت خود باش.

- حضرت علی (ع) می فرمایند: «الفرصة تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ فَانْتَهِرْ زَوْافُرَ الصَّيْرِ»
فرصت‌ها مانند ابر از افق زندگی می گذرند مواعی که فرصت‌های خیر پیش
می آیند غنیمت بشمارید و از آنها استفاده کنید

- «پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله و سلم:»
مَنْ فَتَحَ لَهُ بَابُ خَيْرٍ فَلْيَنْتَهِزْهُ فَإِنَّهُ لَا يَدْرِي مَتَى يُغْلَقُ عَنْهُ؟
کسی که یک دری از خیر به رویش باز شد آن را غنیمت بشمارد زیرا نمی داند چه
وقت به روی او بسته خواهد شد؟ (بحار، ج ۷۷، ص ۱۶۵)

اهمال کاری و به تعویق انداختن هم میتواند ریشه دیگر کمبود زمان باشد.

گاهی اوقات، مشکل ما واقعاً کمبود زمان و مدیریت زمان نیست. بلکه عقب انداختن کارها به زمان دیگر است. میتوانم امروز پروژه درسی ام را انجام دهم، اما ترجیح میدهم تا حد امکان آن را عقب بیندازم. به هر حال باید مانتوی خودم را به خشکشویی بدهم، اما اگر میشود عصر این کار را انجام داد، چرا حالا؟ چند روز است که میبینم باک ماشین تقریباً خالی شده، اما تا ماشین به گریه و التماس نیفتد و خاموش نشود، ایستادن در صف پمپ بنزین را به زمان دیگری موکول میکنم. در صورتی که مشکل شما اهمال کاری است، شاید قبل از فکر کردن به تکنیکهای مدیریت زمان، بهتر باشد مطلب مرتبط با اهمال کاری را در زیر بخوانید.

ضعف در هنر نه گفتن: دلیل دیگری که بسیاری از ما دچار کمبود زمان می شویم، ضعف ما در هنر نه گفتن است.

شاید شما هم از جمله کسانی باشید که نمی توانید به سادگی به دیگران «نه» بگویند. به همین دلیل، قسمت عمده ای از وقت خود را صرف انجام کارهایی می کنند که به دلیل خجالت یا رودربایستی یا دلایل مشابه، پذیرفته اند. در چنین شرایطی، تلاش برای بهبود مهارت مدیریت زمان، به معنای بهبود توانایی های ما نیست. بلکه گویی می خواهیم ظرفیت بارکشی خودمان را افزایش دهیم تا دیگران بتوانند با دردسر کمتری بار بیشتری را بر شانه های ما تحمیل کنند.

ضعف در مدیریت انرژی: مسئله ی دیگری هم وجود دارد که گاهی از چشم ما دور می ماند: « ما آن قدر درگیر مدیریت زمان می شویم که مدیریت انرژی را فراموش می کنیم.

مثلاً از خودمان نمی پرسیم که آیا واقعاً باید تمام ساعات بیداری خودم را با حداکثر فشار کار کنم؟

یا بهتر است ساعت‌هایی را به تجدید قوا و استراحت اختصاص دهیم تا کارایی و عملکردم در کار افزایش پیدا کند؟

فرض کنید یک ساعت برای حل یک مسئله فرصت دارید. آیا واقعاً بهترین روش این است که تمام ۶۰ دقیقه روی همان مسئله متمرکز بمانید؟ آیا بهتر نیست عمداً و آگاهانه، این یک ساعت را به ۴۵ دقیقه کاهش دهید و ۱۵ دقیقه‌ی میانی را به عنوان زمان استراحت در نظر بگیرید؟ آیا در این حالت، شانس شما برای حل مسئله بیشتر نخواهد بود؟

مدیریت انرژی به جای مدیریت زمان: برخی از تاثیرگذارترین کتاب‌های مدیریت زمان و نظم شخصی در سطح جهان

فرآیند تفویض اختیار شامل ۳ مرحله است:

مرحله اول: شناخت کارهای قابل تفویض (تصمیم‌گیری).

در این مرحله مدیر شرایط را بررسی می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چه کاری را به چه کسی و چگونه تفویض کند. بسیار مهم است که از قبل لیستی از کارهایی که قابل تفویض است، مشخص شود و مدیر بداند که هر کدام از این کارها، از عهده کدام یک از پرسنل سازمان بر می‌آید و کدام بهتر می‌توانند این کار را انجام بدهند.

نکته مهم بعدی چگونگی این تفویض اختیار است. اینکه مشخص باشد چه کاری و چگونه باید انجام شود، زمانی که چگونگی انجام کارها مشخص نباشد، نمی‌توان انتظار یک تفویض اختیار مطلوب را داشت.

مرحله دوم: تشریح کارها (توجیه کار).

تفویض اختیار قرار دادی دو طرفه است. مدیر و کارمند باید در مورد حوزه‌ی کار نتایج مورد نظر، زمان بندی، منابع موجود، اختیار لازم برای انجام کار و روش

عملکرد به توافق برسند. تشریح کارهای قابل تفویض مرحله ای است که مدیر با کارمند به گفتگو می نشیند و با او در این مورد صحبت می کند. در این مرحله مدیر اختیار و مسئولیت خود را به فرد تفویض می کند و نتایج مورد نظر را برای او شرح می دهد. او به کارمند خود می گوید که از او انتظار دارد کار را به تنهایی انجام دهد و جز مواقع ضروری سوال نکند. همچنین برای جلوگیری از اتلاف وقت از افراد می خواهد سوالات خود را در جلسات گروهی مطرح کند.

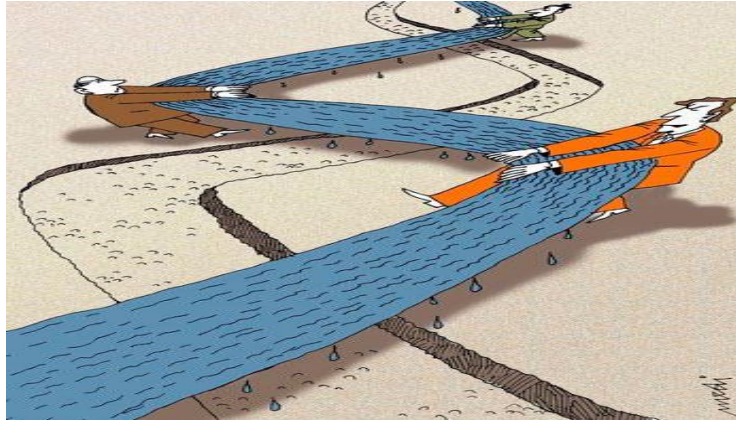
اینگونه مدیر مطمئن می شود که کارمند برداشت کاملی از موضوع دارد و همچنین از موضوع و کار تفویض اختیار شده آگاهی کامل داشته و با اطلاع کامل کار را می پذیرد.

مرحله چهارم: نظارت و پیگیری

این مرحله پس از تفویض است. در این مرحله مدیر بر کار کارکنان نظارت دارد و در مهلت های پیش بینی شده کار آنها را بررسی و کنترل می کند. مدیر اثر بخش در صورت لزوم به افراد کمک می کند و به سوالات آنها پاسخ می دهد. او محیط کار را به نحوی سازماندهی می کند که موجب افزایش انگیزه کارکنان شود و آنان را آماده ی پذیرش مسئولیت های بیشتر کند.

زمانی که چگونگی کار مشخص شد، مدیر برنامه کاری و زمانبندی را ارائه می کند و از کارکنان می خواهد که کارها را انجام دهند، دقیقاً مطابق همین برنامه، لازم است مدیر نسبت به کنترل و نظارت بر اجرای صحیح کار نیز اقدام کند و بتواند مسیر اجرا را کنترل نماید، چرا که اگر اینگونه نباشد، ممکن است کل کار بصورت اشتباه پیش برود و در انتها هم نتوان هیچ کاری کرد، اما اگر جلوی اشتباه را در همان اوایل کار گرفت، می توان به نتیجه مثبت کارها، امیدوار بود.

فصل ششم : اهمیت مدیریت زمان



زمان، با ارزش ترین و گرانبهاترین سرمایه و حیاتی ترین منبعی است که در اختیار هر فردی قرار داده شده، زندگی انسان از لحظات آن ساخته می شود و تلف شدن آن، ضایعات جبران ناپذیری را به بار می آورد. نگرش صحیح نسبت به زمان و مدیریت پذیر بودن آن، نخستین گام در مسیر استفاده بهینه از وقت است، زیرا برخلاف آنچه تصور می شود، زمان را می توان در اختیار گرفته و کنترل کرد. در حقیقت هر ساعت و هر روز یک ظرف زمانی است که باید آن را بر حسب اولویت و به شکل حساب شده پر کرد، بنابراین می توان گفت که مدیریت زمان در اصطلاح به معنای در گردش نگه داشتن زمان و مفید نمودن حداکثری آن می باشد، که اساس آن، تغییرات و عملکرد انسان لحظه به لحظه نو می شوند و رنگی جدید به خود می گیرند.

بستری که در سازمان ایجاد کرده ایم، بستری برای فساد اقتصادی است. یا اینکه فرایند

ها و نظام پاداش و پرداخت، به شکلی است که کارمندان تشویق می‌شوند از زیر کار فرار کنند.

به جای اینکه یک بار ببینیم ریشه مسئله چیست، هر روز وقت ما صرف جستجوی کارمند خاطی و مجازات کردن او می‌شود. دوستان و همراهانی انتخاب کرده‌ایم که هر لحظه بودن کنار آنها، ما را به اتلاف وقت و فراموش کردن اولویت‌ها سوق می‌دهد. اما به جای اینکه این مسئله را حل کنیم، سعی می‌کنیم با ابزارها و تکنیک‌های مختلف، از وقت جزیی باقیمانده استفاده بهتری بکنیم.

شاید هم مشکل اصلی ما انگیزه نداشتن است. برنامه ریزی بد، ترس، استرس، شرایط روحی و جسمی (بیوریتیم)، اعتماد به نفس، نداشتن انرژی (مدیریت انرژی)

سه گام مدیریت زمان • آگاهی، برنامه ریزی و اجرا

وقتی برای کاری که انجام می‌دهیم انگیزه نداریم، آن را کندتر از همیشه انجام می‌دهیم. خیلی وقت‌ها هم، ترجیح می‌دهیم آن کار را در آخرین مهلت مقرر انجام دهیم. در چنین شرایطی، گاهی اوقات مسئله‌ی ریشه‌ای کمبود انگیزه، دیده نمی‌شود و عارضه‌ی سطحی آن، یعنی کمبود وقت، مورد توجه و نظر ما قرار می‌گیرد.

احساس می‌کنیم با بهبود مهارت مدیریت زمان، می‌توانیم انواع مشکلاتی را که در کار و زندگی روزمره خود با آن مواجه هستیم، مدیریت کرده و کاهش دهیم.

اهمال کاری و به تعویق انداختن هم می‌تواند ریشه دیگر کمبود زمان باشد. گاهی اوقات، مشکل ما واقعاً کمبود زمان و مدیریت زمان نیست. بلکه عقب انداختن کارها به زمان دیگر است. می‌توانم امروز پروژه درسی ام را انجام دهم، اما ترجیح می‌دهم تا حد امکان آن را عقب بیندازم. به هر حال باید مانتوی خودم را به خشکشویی بدهم، اما اگر میشود عصر این کار را انجام داد، چرا حالا؟ چند روز است که میبینم باک ماشین تقریباً خالی شده، اما تا ماشین به گریه و التماس نیفتد و خاموش نشود،

ایستادن در صف پمپ بنزین را به زمان دیگری موکول میکنیم. در صورتی که مشکل شما اهمال کاری است، شاید قبل از فکر کردن

ضعف در هنر نه گفتن: دلیل دیگری که بسیاری از ما دچار کمبود زمان می شویم، ضعف ما در هنر نه گفتن است.: شاید شما هم از جمله کسانی باشید که نمی توانید به سادگی به دیگران «نه» بگویید. به همین دلیل، قسمت عمده‌ای از وقت خود را صرف انجام کارهایی می کنند که به دلیل خجالت یا رودربایستی یا دلایل مشابه، پذیرفته‌اند. در چنین شرایطی، تلاش برای بهبود مهارت مدیریت زمان، به معنای بهبود توانایی‌های ما نیست. بلکه گویی می خواهیم ظرفیت بارکشی خودمان را افزایش دهیم تا دیگران بتوانند با دردرس کمتری بار بیشتری را بر شانه‌های ما تحمیل کنند. اگر شما هم خودتان را قربانی این نوع رفتار می دانید، شاید مطالعه یکی از درس‌های دوره مذاکره متمم، تحت عنوان هنر نه گفتن، بتواند کمی اثربخش باشد.

ضعف در مدیریت انرژی: مسئله دیگری هم وجود دارد که گاهی از چشم ما دور می ماند: «ما آن قدر درگیر مدیریت زمان می شویم که مدیریت انرژی را فراموش می کنیم. مثلاً از خودمان نمی پرسیم که آیا واقعاً باید تمام ساعات بیداری خودم را با حداکثر فشار کار کنم؟ یا بهتر است ساعت‌هایی را به تجدید قوا و استراحت اختصاص دهم تا کارایی و عملکردم در کار افزایش پیدا کند؟

فرض کنید یک ساعت برای حل یک مسئله فرصت دارید. آیا واقعاً بهترین روش این است که تمام ۶۰ دقیقه روی همان مسئله متمرکز بمانید؟ آیا بهتر نیست عمداً و آگاهانه، این یک ساعت را به ۴۵ دقیقه کاهش دهید و ۱۵ دقیقه میانی را به عنوان زمان استراحت در نظر بگیرید؟ آیا در این حالت، شانس شما برای حل مسئله بیشتر نخواهد بود؟

فصل هفتم : مدیریت انرژی به جای مدیریت زمان



۴- نوع هدف بر اساس زمان و مدیریت زمان :

زمانی که برای رسیدن به اهداف تعیین می کنید، در نوع هدفان تفاوت ایجاد می کند. ۴ نوع هدف گذاری وجود دارد: اهداف موقتی (میان مدت)، اهداف کوتاه مدت، اهداف بلند مدت، اهداف مادام العمر (کلی)

اهداف مادام العمر (کلی) : اهداف مادام العمر از آن دسته اهدافی هستند که شاید بیش از ۱۰ سال و یا تا آخر عمرتان زمان ببرد. بهترین راه برای پیدا کردن هدف مادام العمران این است که تصویری از خودتان را در آینده تصور کنید. ببینید نسخه ۱۰ یا ۲۰ سال آینده تان به چه شکلی است. به کجا رسیده اید؟ از داشته های خود خوشحالید؟ مجرید یا متأهل؟ چه چیزهایی دارید؟ خانواده تان چه چیزهایی دارد؟ پولدارید؟ به نظر تان در روز تشییع جنازه تان چه چیزهایی در موردتان می گویند؟ وقتی اینگونه به آینده تان نگاه می کنید، در واقع اهداف خود را بررسی می کنید. پس از بررسی آنها باید خودتان را تبدیل به همان شخص کنید. هدف

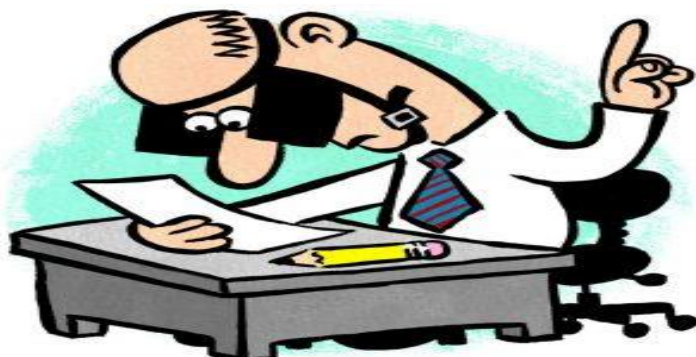
مادام‌العمر من در ۲۰ سالگی کاملاً متفاوت با ۴۰ سالگیم بود. بنابراین طبیعی است که در طول زمان این اهداف تغییر کند. این تغییرات به سرعت شکل نمی‌گیرد. بهتر است هر ۵ سال نسبت به اهداف مادام‌العمر خود بازنگری داشته باشید.

اهداف بلند مدت: اهداف بلند مدت باید، حتماً، زمان‌بندی شوند؛ ۱ یا ۲ سال. شاید بعضی فکر کنند که این جور اهداف را می‌توانند در کوتاه مدت به سرانجام برسانند. در حالی که فقط با این کار به خود سخت می‌گیرند و ممکن است به شکست نزدیک شوند.

اهداف کوتاه مدت: اهداف کوتاه مدت همیشه خیلی هم کوتاه مدت نیستند. ممکن است حتی چندین ماه به طول انجامند. این اهداف می‌توانند با اهداف موقتی تلفیق شوند تا یک هدف بلند مدت یا مادام‌العمر را تشکیل دهند.

اهداف موقتی (میان مدت): این جور اهداف به شما کمک می‌کند تا به هدف بزرگ‌تری برسید. در واقع آنها آجرهایی هستند که اهداف کوتاه مدت را می‌سازند و آنها هم اهداف بلند مدت و در نهایت مادام‌العمر را می‌سازند. انجام تکالیف یا رنگ کردن خانه می‌تواند از جمله اهداف موقتی باشد.

فصل هشتم : اولویت بندی ، مدیریت وقفه ها و اختلالات بین کار



برای کارایی هر چه بیشتر، بایستی روی کارهای با بیشترین اهمیت و با ارزش ترین کارها تمرکز کنید.

اینکه هدفگذاری کرده و اقدامات موجود در برنامه را اولویت بندی کنید، یک موضوع است. موضوع بعدی اینست که چگونه وقفه ها و اختلالات بین کار را حداقل کنید. بسیاری از تحقیقات نشان می دهد که مدیران وقت بسیار کمی دارند تا بدون وقفه بتوانند روی امور با اولویت بالا کار کنند. تماسهای متعدد تلفنی، درخواست اطلاعات، سوالات کارکنان و حجم زیادی از رویدادهایی که به صورت غیر منتظره رخ می دهند، می تواند موجب وقفه در کار شود. برخی از این موارد غیرمنتظره را بایستی به سرعت پاسخ داد و برخی نیز بایستی کنترل شده و در فرصت بهتر انجام گیرد.

اهمال کاری این فکر که “این کار را بعدا انجام میدهم!” موجب سقوط و پسرفت بسیاری از کارکنان خوب شده است. بعد از بارها به تعویق انداختن، حجم زیادی از

کارهای عقب افتاده جمع می شود که دیگر قابل انجام نخواهند بود. به تاخیر انداختن کارها همان قدر که وسوسه کننده است، کشنده نیز هست. بهترین راه برای ممانعت از اهمال کاری اینست که بدانید آیا واقعا اهمال کار هستید؟ سپس به بررسی چرایی آن بپردازید. مثلا شاید ترس از عدم موفقیت در کار موجب به تعویق انداختن شروع کار می شد؟

وقتی فهمیدید که اهمال کارید، می توانید برنامه ریزی کنید تا از این عادت رهایی پیدا کنید. وقتی کارها را انجام می دهید، به خودتان جایزه بدهید و همچنین با گوشزد کردن پیامدهای انجام ندادن کارها به خودتان هشدار بدهید.

زمانبندی: بخش زیادی از مدیریت زمان به زمانبندی اثربخش برمی گردد. بعد از اینکه اهداف خود را شناختید و اولویت بندی کردید، بایستی بدانید چطور زمانبندی مناسب برای اجرای کارها تهیه کنید. زمانبندی باعث می شود بدانید زمان در دسترس چقدر است و چه عواملی بر آن اثر می گذارد. زمانبندی خود را فقط با کارهای با اولویت بالا پر نکنید، بلکه باید زمانی برای وقفه های کاری و زمانهای احتمالی نیز در نظر بگیرید. در غیراین صورت زمانبندی از واقعیت دور می شود. با ایجاد زمانبندی استوار که حاکی از اولویت های شما بوده و در راستای اهداف فردی شما باشد، در واقع کلید مدیریت زمان را در دست خود گرفته اید. زمانبندی مناسب موجب می شود که تعادل در زندگی ایجاد شده و کنترل زمان را به دست بگیرید.

نکات کلیدی:

- مدیریت زمان یک مهارت ضروری برای کنترل داشتن روی کارهاست، در حالیکه موجب کاهش استرس کاری نیز می شود.
- اگر چه همه ی ما دوست داریم بیشتر از ۲۴ ساعت در روز وقت داشته باشیم، اما این امکان پذیر نیست. بهترین راه حل اینست که هوشمندانه تر کار کرده و بر کارهای با اولویت بالا تمرکز

کنیم. سپس برای کارهای اولویت بالا زمانبندی ارائه کنیم تا هم اولویتهای شخصی و هم کاری
توامان در نظر گرفته شود.