

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت زمان

تألیف
علیرضا برازش



مؤسسه انتشارات امیرکبیر
تهران، ۱۳۹۴

فهرست مختصر

مقدمه	۱۵
فصل ۱: مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان	۲۳
فصل ۲: اعتقادات و دانش‌های مؤثر در پای‌بندی و یا عدم پای‌بندی به مدیریت زمان ...	۵۳
فصل ۳: گام اول در مدیریت زمان؛ هدف‌گذاری	۸۵
فصل ۴: گام دوم در مدیریت زمان؛ اولویت‌بندی	۱۰۹
فصل ۵: گام سوم در مدیریت زمان؛ برنامه‌ریزی	۱۳۱
فصل ۶: گام چهارم در مدیریت زمان؛ تصمیم‌گیری	۱۶۹
فصل ۷: گام پنجم در مدیریت زمان؛ اقدام	۱۷۳
فصل ۸: گام ششم در مدیریت زمان؛ شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و راه‌های مقابله با آن‌ها	۱۹۷
بخش ۱- کلیات	۱۹۷
بخش ۲- گروه اول از عوامل اتلاف وقت؛ انقطاع در کار، از دست‌دادن تمرکز	۲۰۶
بخش ۳- گروه دوم از عوامل اتلاف وقت؛ کمبود مهارت	۲۳۹
بخش ۴- گروه سوم از عوامل اتلاف وقت؛ آشفتگی و سردرگمی	۲۶۴
بخش ۵- گروه چهارم از عوامل اتلاف وقت؛ امروز و فردا کردن	۲۷۵
بخش ۶- گروه پنجم از عوامل اتلاف وقت؛ رهنمان اداری	۲۸۹
بخش ۷- گروه ششم از عوامل اتلاف وقت؛ اتلاف وقت ناشی از کار با دیگران	۳۰۹
بخش ۸- گروه هفتم از عوامل اتلاف وقت؛ عادات غلط	۳۳۶
فهرست منابع	۳۴۱

فهرست مطالب

مقدمه	۱۵
فصل ۱	۲۳
مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان	۲۳
۱-۱ مدیریت زمان چیست؟	۲۳
۱-۲ بنیان‌ها و اصول مدیریت زمان	۲۷
۱-۳ چرا مدیریت زمان مهم است؟	۳۰
۱-۴ با مدیریت زمان تا چه میزان بر کارایی افزوده خواهد شد؟	۳۲
۱-۵ چرا بیشتر مردم به بهره‌برداری بهینه از زمان بی‌توجه‌اند؟	۳۳
۱-۶ نتایج و ثمرات مدیریت زمان	۳۶
۱-۷ عواقب عدم مدیریت صحیح زمان	۴۸
فصل ۲	۵۳
اعتقادات و دانش‌های مؤثر در پای‌بندی و یا عدم پای‌بندی به مدیریت زمان	۵۳
۲-۱ خودشناسی	۵۳
۲-۲ شناخت نگرش‌ها و باورها	۷۵
۲-۳ شناخت ارزش‌ها و اهداف	۷۷
۲-۴ آگاهی از مزیت نسبی و حوزه‌های اصلی خود	۷۸
۲-۵ آگاهی بر اهمیت وقت و نقش آن در موفقیت	۸۰
۲-۶ شناخت موانع محدودکننده	۸۱
۲-۷ آگاهی از منحنی عملکرد و اوج بازدهی	۸۲
۲-۸ قیمت‌گذاری وقت خود	۸۲
۲-۹ برخی دیگر از آگاهی‌های مورد نیاز	۸۴
فصل ۳	۸۵

گام اوّل در مدیریت زمان؛ هدف گذاری.....	۸۵
۳-۱- پیش نیاز هدف گذاری.....	۸۵
۳-۲- اهمیت هدف گذاری.....	۸۵
۳-۳- ثمره ی هدف گذاری.....	۸۶
۳-۴- عواقب عدم تعیین هدف.....	۸۹
۳-۵- تنوع رفتار در برخورد با هدف گذاری.....	۹۰
۳-۶- دلایل یا توجیهات آنان که هدف گذاری نمی کنند.....	۹۲
۳-۷- ترتیب هدف گذاری.....	۹۳
۳-۸- دسته بندی اهداف.....	۹۳
۳-۸-۱- تقسیم اهداف به شخصی، خانوادگی، شغلی، مالی و.....	۹۳
۳-۸-۲- تقسیم اهداف به بلند، میان و کوتاه مدت.....	۹۴
۳-۸-۳- انواع سه گانه ی هدف؛ «چیستی، چگونگی، چرایی».....	۹۵
۳-۸-۴- هدف اصلی.....	۹۶
۳-۹- تعیین هدف.....	۹۶
۳-۹-۱- پرسش هایی برای کشف اهداف.....	۹۶
۳-۹-۲- تمرین برای یافتن هدف های زندگی.....	۹۷
۳-۹-۳- طرح الگوی زندگی.....	۹۸
۳-۹-۴- سؤال از خود در هنگام هدف گذاری.....	۹۹
۳-۱۰- اصول بنیادین هدف گذاری و روش آن.....	۱۰۰
۳-۱۱- محدودیت های هدف گذاری.....	۱۰۲
۳-۱۲- ویژگی های هدف گذار.....	۱۰۳
۳-۱۳- پنج ایده برای تعیین اهداف مالی و شغلی.....	۱۰۴
۳-۱۴- وضوح و وابسته نبودن هدف.....	۱۰۴
۳-۱۵- خصوصیات اهداف.....	۱۰۷
۳-۱۶- ممتاز بودن.....	۱۰۷
فصل ۴.....	۱۰۹
گام دوّم در مدیریت زمان؛ اولویت بندی.....	۱۰۹
۴-۱- اولویت بندی چیست؟.....	۱۰۹
۴-۲- پیش نیاز اولویت بندی.....	۱۱۰
۴-۳- اهمیت اولویت بندی.....	۱۱۲

فهرست

۴-۴	آسان نبودن تعیین اولویت.....	۱۱۴
۴-۵	حاصل انتخاب اولویت و پی آمد عدم انتخاب آن.....	۱۱۵
۴-۶	مزایای اولویت بندی.....	۱۱۶
۴-۷	اصول و روش انتخاب اولویت.....	۱۱۷
۴-۸	درجات اولویت.....	۱۲۷
۵	فصل.....	۱۳۱
گام سوم در مدیریت زمان؛ برنامه ریزی.....		۱۳۱
۵-۱	منظور از برنامه ریزی.....	۱۳۱
۵-۲	اهمیت برنامه ریزی.....	۱۳۱
۵-۳	هدف از برنامه ریزی.....	۱۳۴
۵-۴	پیش نیاز برنامه ریزی.....	۱۳۴
۵-۵	موانع برنامه ریزی.....	۱۳۵
۵-۶	حاصل برنامه ریزی.....	۱۳۵
۵-۶-۱	ثمره ی مکتوب کردن برنامه ریزی.....	۱۳۵
۵-۶-۲	فواید برگه ی برنامه ی روزانه.....	۱۳۷
۵-۷	پی آمد عدم برنامه ریزی.....	۱۳۷
۵-۸	اصول برنامه ریزی.....	۱۳۸
۵-۹	برنامه ی تفصیلی برای رسیدن به هدف.....	۱۴۴
۵-۱۰	اصول تنظیم لیست و صورت کارهای روزانه.....	۱۴۶
۵-۱۱	انعطاف در برنامه ریزی.....	۱۵۰
۵-۱۲	تقسیم وقت.....	۱۵۱
۵-۱۲-۱	سه اصل تقسیم اوقات.....	۱۵۲
۵-۱۲-۲	سه قسمت اساسی برنامه ریزی زمانی.....	۱۵۵
۵-۱۲-۲-۱	رژیم وقت.....	۱۵۵
۵-۱۲-۲-۲	قیمت گذاری وقت.....	۱۵۵
۵-۱۲-۲-۳	تعیین ضرب الاجل و ایجاد حس اضطرار.....	۱۵۵
۵-۱۲-۳	ساعت خاص، برنامه ی خاص.....	۱۵۷
۵-۱۲-۴	زمان مناسب، کار مناسب.....	۱۵۷
۵-۱۲-۵	زمان تمرکز.....	۱۵۷
۵-۱۲-۶	کار مهم در پرنرژی ترین ساعات.....	۱۵۸

مدیریت زمان

۵-۱۲-۷	برنامه‌ریزی برای اوقات مرده (اوقات انتظار و رفت‌وآمد).....	۱۵۹
۵-۱۲-۸	روش‌های تنظیم وقت	۱۶۰
۵-۱۲-۸-۱	مدیریت وقت براساس زمان	۱۶۰
۵-۱۲-۸-۲	مدیریت وقت براساس اقدام	۱۶۰
۵-۱۲-۸-۳	روش تلفیقی	۱۶۰
۵-۱۳	زمان برنامه‌ریزی	۱۶۳
۵-۱۴	ابزارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی	۱۶۴
۵-۱۵	مراحل برنامه‌ریزی	۱۶۶
فصل ۶		۱۶۹
گام چهارم در مدیریت زمان؛ تصمیم‌گیری		۱۶۹
۶-۱ اهمیت تصمیم‌گیری		۱۶۹
۶-۲ علل تصمیم‌ها		۱۷۰
۶-۳ روش‌های تصمیم‌گیری		۱۷۰
۶-۴ انواع تصمیم		۱۷۱
۶-۵ حاصل تصمیم‌گیری و عزم جدی		۱۷۲
فصل ۷		۱۷۳
گام پنجم در مدیریت زمان؛ اقدام		۱۷۳
۷-۱ اهمیت اقدام		۱۷۳
۷-۲ پرسش‌های قبل از اقدام		۱۷۳
۷-۳ مقدمه‌ی اقدام		۱۷۹
۷-۳-۱ باور به اراده و اختیار		۱۷۹
۷-۴ واداشتن خود به عمل اولویت‌داری که به انجام آن تمایلی ندارید		۱۸۱
۷-۵ شروع به عمل		۱۸۵
۷-۶ اصول و روش‌های عمل		۱۸۷
۷-۷ اصل تمرکز روی یک کار		۱۸۹
۷-۸ عدم اشتغال به امور غیرضروری		۱۹۰
۷-۹ توجه به کیفیت		۱۹۱
۷-۱۰ تلاش در سقف توان		۱۹۲
۷-۱۱ سرعت		۱۹۳
۷-۱۲ اتمام کار قبل از موعد		۱۹۳

فهرست

۱۹۳.....	۷-۱۳- ادامه‌ی کار بعد از وقفه.....
۱۹۴.....	۷-۱۴- تکمیل فعالیت و رهاکردن کار نیمه‌تمام.....
۱۹۴.....	۷-۱۵- تکرار عمل تا تبدیل شدن به عادت.....
۱۹۵.....	۷-۱۶- نظارت بر عمل.....
۱۹۷.....	فصل ۸.....
	گام ششم در مدیریت زمان؛ شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و راه‌های مقابله با آن‌ها
۱۹۷.....	
۱۹۷.....	بخش ۱- کلیات.....
۱۹۷.....	۱-۱- مراحل تقابل با آفاتی که باعث اتلاف وقت می‌شوند.....
۱۹۸.....	۱-۲- فهرست رهنمای زمان.....
۲۰۱.....	۱-۳- تقسیم‌بندی عوامل اتلاف وقت بر مبنای عامل اتلاف‌کننده.....
۲۰۱.....	۱-۳-۱- آن دسته از آفات وقت که خود شخص عامل آن است.....
۲۰۲.....	۱-۳-۲- آن دسته از آفات وقت که دیگران عامل آن هستند.....
۲۰۲.....	۱-۳-۳- آن دسته از آفات وقت که اتفاقات مولد آن هستند.....
۲۰۲.....	۱-۴- عوامل ایجاد بیشترین مشکلات بر سر راه مدیریت زمان.....
۲۰۳.....	۱-۴-۱- عدم تناسب کار.....
۲۰۵.....	۱-۵- رفع موانع، بعد از تشخیص.....
۲۰۶.....	بخش ۲- گروه اول از عوامل اتلاف وقت؛ انقطاع در کار، از دست‌دادن تمرکز.....
۲۰۶.....	۲-۱- انقطاع مکرر در کار.....
۲۰۷.....	۲-۱-۱- راه دفع انقطاع‌ها و رسیدن به تمرکز.....
۲۰۹.....	۲-۱-۲- مزایای تمرکز.....
۲۱۱.....	۲-۱-۳- راه متمرکز ماندن.....
۲۱۲.....	۲-۱-۴- پرهیز از دوباره‌کاری.....
۲۱۲.....	۲-۱-۵- تکنیک‌های بازدهی فردی.....
۲۱۴.....	۲-۲- خوش‌وبش و صحبت‌های نامربوط با کار.....
۲۱۵.....	۲-۲-۱- علل خوش‌وبش.....
۲۱۶.....	۲-۳- مراجعین ناخوانده.....
۲۱۷.....	۲-۳-۱- روش‌های مراجعین ناخوانده.....
۲۱۷.....	۲-۳-۲- شش استراتژی برای رد کردن مراجعین سرزده.....
۲۱۹.....	۲-۳-۳- روش‌هایی برای دفع مراجعین سرزده در ادارات باز.....

۲۲۱.....	۸۲-۳-۴ چاره‌ی مهمانان ناخوانده
۲۲۱.....	۸۲-۳-۴-۱ چاره‌ی مهمان ناخوانده در صورت نداشتن دستیار و منشی
۲۲۲.....	
۲۲۳.....	۸۲-۳-۵ علّت اتلاف وقت توسط مراجعین پیش‌بینی‌نشده.....
۲۲۵.....	۸۲-۴ تلفن
۲۲۹.....	۸۲-۴-۱ علّت تمایل به برداشتن گوشی
۲۳۰.....	۸۲-۴-۲ بیست روش برای کاستن از اتلاف وقت با تلفن.....
۲۳۱.....	۸۲-۴-۳ علل ضایع‌شدن وقت توسط تلفن
۲۳۲.....	۸۲-۵ ناتوانی در گفتن «نه»
۲۳۵.....	۸۲-۵-۱ راه‌های «نه» گفتن
۲۳۶.....	۸۲-۵-۲ نتیجه‌ی «نه» نگفتن
۲۳۶.....	۸۲-۵-۳ علل «نه» نگفتن
۲۳۹.....	بخش ۳- گروه دوم از عوامل اتلاف وقت؛ کمبود مهارت
۲۳۹.....	۸۳-۱ مهارت در برقراری نظم و انضباط شخصی.....
۲۴۶.....	۸۳-۲ مهارت تقویت اراده
۲۴۷.....	۸۳-۳ مهارت ایجاد تصویر ذهنی
۲۴۸.....	۸۳-۴ کسب اطلاعات و بهره‌برداری از آن
۲۵۰.....	۸۳-۴-۱ علل پدیدآمدن اطلاعات ناقص.....
۲۵۱.....	۸۳-۵ استفاده‌ی بهینه از توان جسمی و ذهنی
۲۵۱.....	۸۳-۵-۱ ورزش.....
۲۵۳.....	۸۳-۵-۲ خواب.....
۲۵۳.....	۸۳-۵-۳ تغذیه
۲۵۴.....	۸۳-۶ مهارت‌های اداری.....
۲۵۴.....	۸۳-۶-۱ خواندن
۲۵۸.....	۸۳-۶-۲ نوشتن
۲۵۹.....	۸۳-۶-۳ دیکته‌کردن
۲۶۱.....	۸۳-۶-۴ گزارش‌نویسی، گزارش‌خوانی، دریافت گزارش
۲۶۲.....	۸۳-۶-۵ کنترل
۲۶۴.....	بخش ۴- گروه سوم از عوامل اتلاف وقت؛ آشفتگی و سردرگمی.....
۲۶۴.....	۸۴-۱ آشفتگی در اختیارات و مسئولیت‌ها.....

فهرست

۲۶۴.....	۸۴-۱-۱ فقدان شرح وظایف
۲۶۶.....	۸۴-۲ برنامه‌ریزی نامناسب
۲۶۷.....	۸۴-۳ تلاش بیش از حد توانایی
۲۶۸.....	۸۴-۴ مدیریت همراه با بحران
۲۷۴.....	۸۴-۵ لجاجت و توجیه اشتباهات
۲۷۵.....	بخش ۵- گروه چهارم از عوامل اتلاف وقت؛ امروز و فردا کردن
۲۸۹.....	بخش ۶- گروه پنجم از عوامل اتلاف وقت؛ رهنمان اداری
۲۸۹.....	۸۶-۱ جلسات و ملاقاتها
۲۹۹.....	۸۶-۲ گردهماییها
۳۰۱.....	۸۶-۳ سفرهای اداری «درون شهری و برون شهری»
۳۰۵.....	۸۶-۴ کاغذبازی
۳۰۹.....	بخش ۷- گروه ششم از عوامل اتلاف وقت؛ اتلاف وقت ناشی از کار با دیگران
۳۰۹.....	۸۷-۱ فقدان توانایی مدیریت بر دیگران
۳۲۴.....	۸۷-۱-۱ عدم توانایی در کنترل گزارش‌های پیشرفت کار
۳۲۵.....	۸۷-۲ تفویض
۳۳۴.....	۸۷-۳ ناکفایتی کارکنان
۳۳۶.....	بخش ۸- گروه هفتم از عوامل اتلاف وقت؛ عادات غلط
۳۳۶.....	۸۸-۱ بیکاری
۳۳۶.....	۸۸-۲ خیال‌پردازی، فکر به گذشته
۳۳۶.....	۸۸-۳ بازی
۳۳۷.....	۸۸-۴ سخنان بیهوده
۳۳۸.....	۸۸-۵ پرخواهی
۳۳۸.....	۸۸-۶ پرداختن به امور کم‌اهمیت
۳۴۱.....	فهرست منابع

مقدمه

بی شک «عمر» با ارزش ترین دارایی آدمی است؛ و این سرمایه جز از ساعت‌ها و ثانیه‌ها تشکیل نشده است. اگر انواع دارایی‌ها را در اختیار آدمی بگذارند ولی در همان لحظه به او بگویند عمرت به پایان رسیده، شیرینی خود را از دست می‌دهند و دیگر برای آن که عمری ندارد تا از آن بهره ببرد، دارایی محسوب نمی‌شود.

راه بهره‌گیری شایسته از این بی‌همتاترین سرمایه، آن است که در هر لحظه آن کاری را انجام دهی که باید انجام می‌دادی. همان عملی که در ادبیات دینی از آن به «عمل صالح» تعبیر می‌کنند، عمل شایسته‌ای که فراتر از عمل خیر و پسندیده است. در کلام الهی، راه بازگشت از سیر نزولی^۱ و جداسدن از گروه زیانکاران^۲ منحصر در ایمان و عمل صالح است و در موارد پرتعدادی که خداوند ایمان‌آوردگان را ستوده و در بسیاری موارد ایمان را با عمل صالح قرین کرده است. یعنی ایمان که شرط اصلی ورود در دایره‌ی خداجویان و بندگان خداست، با عمل صالح آمیخته است؛ و عمل صالح آن عملی است که در این لحظه باید انجام دهی. شناخت اینکه در کدام لحظه کدام عمل را باید انجام دهی و چگونه، با چه سرعت و با چه کیفیتی انجام دهی، رابطه‌ی تنگاتنگی با مدیریت زمان دارد.

۱. سوره‌ی تین، آیه ۵: ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ.
۲. سوره‌ی عصر، آیه ۳-۲: إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خَسْرٍ، إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَ تَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَ تَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ.

مدیریت زمان یعنی: «عمر خود - همان سرمایه‌ی ارزشمند تکرار ناشدنی - را چگونه صرف کنیم تا بیشتر و بهتر به اهدافمان برسیم».

اگر کسی در هدف‌گذاری خیلی از جاذبه‌ی خدا و پیغمبر جدا نشود، مدیریت زمان از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین ابزارهای رسیدن به خوشبختی و سعادت دنیوی و اخروی است. حتی با نگاه غیر دینی هم مدیریت زمان فایده‌ی دنیوی خود را از اجراکننده‌ی اصول خود دریغ نمی‌کند.

حتی اگر هدف‌تان پول و خوش‌گذرانی و رفاه هم باشد مدیریت زمان، شما را در تحقق اهداف‌تان یاری می‌دهد.

مدیریت زمان، یعنی در هر لحظه بدانی کدام کار بهتر و مناسب‌تر است و آن کار را انجام دهی نه هیچ کار دیگر؛ حتی اگر آن کار دیگر، کار خوبی باشد.

لازمه‌ی این که بدانیم کدام کار بهترین است احتیاج به مقدمات زیادی از جمله خودشناسی، شناخت استعدادهای خود و شناخت کارهای مختلف - برای انتخاب بهترین - و بالاتر از همه شناخت هدف خالق از آفرینش ما دارد.

اگر ندانم برای چه آفریده شده‌ام انتخاب یک فعالیت یا روش زندگی چگونه ممکن است واقعاً بهترین انتخاب باشد؟

می‌بینید که مدیریت زمان که می‌خواهد کلید طلایی موفقیت و خوشبختی باشد - چه در مبدأ و چه در مقصد - سر از مباحث کلان ایدئولوژیک درآورد.

ولی ما در این کتاب به این مباحث نخواهیم پرداخت و آن را به اهل خود و به موقعیت مناسب خود وامی‌گذاریم.

این کتاب که عصاره و ادغام‌شده‌ی ده‌ها کتاب مدیریت زمان است راه‌های بهره‌برداری بهتر از زمان و راه‌های حذف یا کاستن از عوامل تلف‌کننده‌ی وقت را به شما نشان می‌دهد.

اگر شما با داشتن وقت بیشتر، پول بیشتری به‌دست خواهید آورد، این کتاب به شما کمک می‌کند.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

اگر شما با حذف عوامل تلف‌کننده‌ی وقت، فرصت بیشتری را به خانواده اختصاص خواهید داد و خانواده‌ی خوشبخت‌تری خواهید داشت، این کتاب به یاری شما می‌آید.

و اگر شما بعد از شناخت چرایی زندگی، با بهینه مصرف کردن وقت، آن هدف را بهتر محقق خواهید کرد، بازهم این کتاب - و البته عمل به آن - شما را به هدف‌تان خواهد رساند.

اگر دانش‌آموز، دانشجو یا معلم و استاد هستید این کتاب زمان بیشتری برای آموختن و آموزش‌دادن در اختیارتان قرار می‌دهد؛ و اگر زاهد و عارف و اهل تهجد و شب‌زنده‌داری و راز و نیاز با خدای یگانه هم هستید این کتاب شما را در رسیدن به هدف‌تان کمک می‌کند. بخش‌هایی از این کتاب بیشتر برای مدیران کاربرد دارد، بنابراین آنان که مدیر نیستند و نمی‌خواهند مدیر شوند، می‌توانند از آن بخش‌ها سریع‌تر بگذرند. عصاره‌ی مباحث مربوط به مدیریت زمان آن است که؛

الف. انگیزه‌ی اجرای قواعد مدیریت زمان را در خود ایجاد کنیم؛ و ایجاد انگیزه با بالا رفتن آگاهی از اهمیت و ثمرات مدیریت زمان به‌وقوع خواهد پیوست.

ب. عوامل اتلاف وقت را در زندگی شخصی و اداری خود شناسایی کنیم، هرچند عوامل اتلاف وقت، مشخص و بسیاری از آنها برای اکثر مردم مشترک است، ولی هرکس با تحلیل روش زندگی و گذران وقت خود، بهتر از دیگران می‌تواند تشخیص دهد از بین عوامل پرتعداد اتلاف وقت، کدام یک بیشتر به او لطمه می‌زند.

ج. دانش‌ها و باورهایی هستند که ما را در اجرای قواعد مدیریت زمان یاری می‌دهند و یا ما را از اجرای آن باز می‌دارند. این آگاهی‌ها با مطالعه‌ی فصل دوم و انجام تست‌ها و خودشناسی‌ها تا حدود قابل توجهی به‌دست می‌آید و انتظار

اصلاح رفتارهای تأثیرگذار در مدیریت زمان، بدون توجه به خصوصیات خود، همچون حرکت با چشمان بسته، احتمال موفقیتش بسیار نازل است.
د: اساتید فن مدیریت زمان، مراحل این علم، فن و یا هنر را به ترتیب به «هدف گذاری، اولویت بندی، برنامه ریزی، تصمیم گیری و اقدام» می دانند.
در فصل سوم اشاره خواهد شد که با توجه به شناخت خود و انتظار خود از مابقی زندگی تان باید خیلی روشن و واضح مکتوب کنید که می خواهید به کجا برسید؟ هدف نهایی تان کجاست و برای رسیدن به آن، اهداف میانی و مرحله ای تان کدامند؟

تا شما به وضوح تمام، اهداف شغلی، مالی، خانوادگی، معنوی و اهداف دیگر ابعاد زندگی تان را مشخص و مکتوب نکرده اید نباید هیچ انتظاری از خود و از عمرتان داشته باشید.

در فصل چهارم به اولویت بندی خواهیم پرداخت؛ یعنی اگر اهداف متعدد و متنوعی در نظر گرفته اید و وقتتان به همه ی آنها نمی رسد، عقل حکم می کند باید بتوانید *الاهم فالاهم* کنید. یعنی همه ی آنچه را که باید انجام دهید فهرست کنید و با خود بیاندیشید اگر فقط بتوانید یک کار انجام دهید کدام یک را برمی گزینید. این کار اولویت اول شما را مشخص می کند. به همین ترتیب تمام کارهایی که شما را به اهدافتان می رساند با یکدیگر مقایسه کنید و رتبه بدهید. مرحله ی اولویت بندی شاید مهم ترین و مشکل ترین مراحل مدیریت زمان باشد که در فصل مربوط به ریزه کاری های آن اشاره خواهد شد.

فصل پنجم به برنامه ریزی اختصاص دارد، شما هدف گذاری و اولویت بندی کرده اید، مثلاً در اهداف شخصی به سلامتی امتیاز بالایی داده اید و مراجعه به پزشک یا دندانپزشک را برای خود لازم دانسته اید، ممکن است پزشک مربوطه برای یکی دو روز بعد شما وقت بدهد، آیا به این علت که اولویت اول شما رفتن نزد پزشک بود، آیا باید تا رسیدن به زمان ملاقات با پزشک، دست به هیچ کار

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

دیگری ننزیم؟ شاید اولویت اول شما تهیه‌ی یک گزارش باشد ولی بخش‌هایی از اطلاعات گزارش باید از دیگری تحویل گرفته شود، آیا با این بهانه که سایر کارها اولویت اول نیستند، تا رسیدن گزارش، نباید هیچ فعالیت مثبت دیگری انجام داد؟

شاید اولویت اول یک دانشجو مطالعه‌ی فلان درس باشد، ولی همه می‌دانیم که تمام فرصت یک هفته یا یک روز را نمی‌توان به یک نوع مطالعه پرداخت. برنامه‌ریزی یعنی اینکه با آگاهی از اهداف و اولویت‌ها و نیز با شناخت پیش‌نیازها و پی‌آمدهای هر عمل، فرصت‌هایی را که نمی‌توانیم مستقیماً به فعالیت اصلی اختصاص دهیم بین سایر اولویت‌های بالا - از اهداف متنوع شغلی، شخصی، خانوادگی، مالی و... - تقسیم، چینش و یا بهتر بگوییم «برنامه‌ریزی» کنیم.

همچنان که برنامه‌ریزی در یک کارگاه صنعتی و یا برای یک پروژه‌ی مهندسی، علم و فن تعریف شده‌ای است و فرمول‌های ریاضی و قوانین مدیریتی را به کار گرفته است، برنامه‌ریزی اوقات شبانه‌روز هم از این قاعده مستثنی نیست و چه بسا کسانی که کمتر با علم برنامه‌ریزی آشنایی دارند، بعد از روشن کردن اهداف و اولویت‌هایشان، در مرحله‌ی برنامه‌ریزی ناچار باشند از مشورت و همفکری آگاهان این فن بهره بگیرند.

فصل‌های ششم و هفتم به تصمیم‌گیری و اقدام اختصاص یافته است. پرواضح است چه بسیار افرادی که هدف و اولویت خود را مشخص کرده و برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند، لکن قدم یا قدم‌های بعدی را برنمی‌دارند. برای رفتن به سفر، انتخاب مقصد، مشخص کردن مسیر و تهیه‌ی برنامه‌ی سفر کفایت نمی‌کند؛ باید تصمیم به حرکت گرفت و بلیط را تهیه و به فرودگاه یا ایستگاه قطار رفت یا وسیله‌ی نقلیه را آماده و شروع به حرکت کرد. چه بسیار کسانی که برنامه‌ی سفر خود را بارها و بارها در ذهن مرور می‌کنند ولی هرگز قدم از قدم

بر نمی‌دارند، تصمیم و اقدام، دو مرحله‌ی مهم و اساسی در رسیدن به اهداف‌اند که بدون آن تمام تلاش‌های قبلی بی‌فایده و ناقص خواهد ماند. تمام فصول پنج‌گانه (۳ تا ۷) به بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها در راه رسیدن به اهداف اختصاص یافته است و به شرطی مفید فایده است که فرصتی برای شما مانده باشد.

اگر عوامل اتلاف وقت، آن‌چنان بساط خود را در زندگی ما پهن کرده باشند که فرصت قابل‌توجهی برای ما باقی نمانده باشد، همه‌ی تعیین هدف‌ها، اولویت‌سنجی و برنامه‌ریزی‌ها کم‌فایده، بلکه بی‌فایده خواهد بود. فصل هشتم به شناسایی عوامل اتلاف وقت و راه‌های کاهش تأثیر و یا دفع آنان اختصاص یافته است. برخی از این عوامل، برای همه مشترک است و برخی مخصوص بعضی مشاغل و گروه‌ها.

آن‌ان که برای کارهای اساسی همیشه وقت کم می‌آورند، باید عوامل اتلاف وقت اختصاصی خود را شناسایی و راه کارهای مقابله با آن‌ها را بسیار جدی اجرا کنند.

از این منظر که «دفع موانع، مقدّم بر جمع کردن مایحتاج سفر و حرکت است» شاید مناسب بود فصل هشتم به آغاز کتاب منتقل می‌شد و چه بسیار کتاب‌های مدیریت زمان که فقط مطالب همین فصل را مورد بررسی قرار داده‌اند^۱. البته هر دو منظر مدافعین و منتقدین خود را دارد و ما ترتیب حاضر را برگزیده‌ایم.

در پایان مجدداً یادآور می‌شوم مدیریت زمان احتیاج به «عمل کردن به اصول آن» دارد و این کتاب و ده‌ها و صدها کتاب مدیریت زمان اگر فقط مطالعه شوند گرهی از زندگی شما نخواهد گشود، این کتاب، کتاب عمل است؛ هر قدر پیشنهاد‌های عملی را که اساتید فن با بهره‌گیری از تجربه صدها انسان موفق

^۱. مدیریت بهره‌وری / از زمان، الک مکنزی، محمدرضا رضاپور، نشر چامه.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

به دست آورده‌اند به کار بندید. پیش خواهید رفت. آن که بخش اندکی از راهنمایی‌های این کتاب و سایر کتب مشابه را عمل کند موفق‌تر از کسی است که ده‌ها بلکه صدها کتاب مدیریت زمان و موفقیت مطالعه کند لکن دست به عمل نزند.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى، وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى^۱.

برای آدمی جز تلاشی که می‌کند باقی نمی‌ماند و به‌زودی نتیجه‌ی تلاش خود را مشاهده خواهد کرد.

علیرضا برازش

پاییز ۹۲

۱. سوره‌ی نجم، ۴۰ - ۳۹.

فصل ۱

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

۱-۱- مدیریت زمان چیست؟

انجام مهم‌ترین کار قبل از سایر کارها

شعار «ابتدا کارهای مهم را انجام دهید» جوهر اصلی مدیریت زمان است.^۱
بدون انجام کارهای مهم پیش از سایر کارها، نمی‌توانید وقتتان را به‌درستی مدیریت کنید.^۲

وقتی مشغول بااولویت‌ترین کار خود نیستید، دارید وقت خود را تلف می‌کنید.^۳
انجام هر کار جز اولویت‌های بالایی خود، هدر دادن نسبی زمان شماست.^۴
مدیریت زمان یعنی «مدیریت خود»

مفهوم زمان در مدیریت ممکن است خود عامل بزرگ‌ترین کج‌فهمی شود؛ زیرا زمان را مانند دیگر منابع و عوامل نمی‌توان کنترل و اداره کرد.^۵ بنابراین خیلی دور از حقیقت نیست اگر با بعضی بزرگان این علم یا این فن هم‌صدا شویم و اظهار کنیم که؛ مدیریت زمان امکان‌پذیر نیست.^۶

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۶.

۲. همان، ص ۳۵.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۰۲.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۲.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۱.

۶. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱.

مدیریت زمان

اگر چه برای راحتی، عبارت «مدیریت زمان» را به کار می‌بریم ولی باید اذعان کنیم که:

مدیریت زمان در واقع مدیریت فردی است.^۱

لذا برایان تریسی، استاد فنون موفقیت و مدیریت زمان، به ما یادآور می‌شود:

به‌طور مداوم به خود یادآوری کنید؛
نمی‌توانید زمان را مدیریت نمایید،
تنها می‌توانید خود را مدیریت کنید.

و در فرازی دیگر اشاره می‌کند:

کار اصلی مدیریت زمان، برنامه‌ریزی
و سامان‌دهی خود و کارتان
برای رسیدن به حداکثر بازدهی است.

در واقع مدیریت زمان یا «توانایی تسلط بر زمان»، نوعی تفکر یا چارچوب ذهنی است که اجازه نمی‌دهد دچار نوسان شوید.^۲

زمان، خریدنی و قابل به‌دست آوردن نیست؛ فقط می‌توانید کاری را با کاری دیگر مبادله کنید.

قبل از شروع هر کار جدید به یاد داشته باشید، هیچ زمان اضافه‌ای نیست؛ انجام یک کار به معنی انجام‌ندادن یک کار دیگر است.^۳

تنها راه برای داشتن زمان کافی جهت انجام کارهایی که تأثیر زیادی در زندگی‌تان خواهد داشت، حفظ و استفاده از زمانی است که معمولاً در جای دیگری مصرف می‌شود.^۴

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۷.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۲۳.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۹۴.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

اگر شما به کسی پول بدهید لباستان را از لباسشویی بگیرد تا در ازای آن مدت بیشتری در محل کار باشید، فقط یک کار را با کار دیگر مبادله کرده‌اید.^۱

مدیریت زمان به کارگرفتن فکر و اراده برای انجام کارها و نسپردن خود به دست حوادث و اراده‌ی دیگران است.

مدیریت زمان، یعنی اینکه کنترل زمان و کار خویش را به دست گیرید و اجازه ندهید حوادث و دیگران، شما را مدیریت کنند.^۲

مدیریت زمان یعنی به جای اینکه اشخاص، اعمالشان را به طور خودکار و از روی عادت انجام دهند، اندیشه و فکر خود را نیز در حین عمل به کار گیرند.

مدیریت زمان صرفاً مسأله‌ی رویاروشدن با آخرین مهلت‌ها نیست؛ بلکه عبارت است از «ترک عادات جافتاده‌ی غلط».

هدف کنترل زمان این است که با همه‌ی توان بکوشید عادات جافتاده‌ی غلط را ترک کنید.^۳

هدف مدیریت زمان به کارگیری توانایی‌ها برای رسیدن به هدف زندگی است.

از پیش اندیشیدن، برنامه‌ریزی کردن
و تعیین اولویت‌ها.^۴

مدیریت زمان فقط انجام کار مطابق برنامه‌ی تعیین شده نیست؛ مدیریت زمان به کارگیری بیشترین دارایی‌ها و توانایی‌ها برای رسیدن به هدف‌های اصلی زندگی است.^۵

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۳.
۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۵.
۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۵۴.
۴. همان، ص ۲۸.
۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۰.

مراقبت از وقت فقط به خاطر اینکه حساب وقتمان را داشته باشیم ارزش چندانی ندارد؛ بلکه نظارت آگاهانه در مصرف وقت جهت انجام کارهای بااهمیت و اساسی زندگی تان است که اهمیت دارد.

مدیریت زمان یعنی «استفاده‌ی مطلوب از زمان در اختیار»

زمان در مدیریت چیزی جز شعور متعارف نیست.
من در کارم موفقم یعنی؛ «از زمانی که در اختیار دارم در حدّ مطلوب استفاده می‌کنم».^۱

مدیریت زمان یک مهارت است

ماهیت مدیریت زمان ساماندهی خود است و خوشبختانه سامان‌دهی یک مهارت است و تمام مهارت‌ها قابل یادگیری.^۲
مدیریت زمان همچون تایپ و یا دوچرخه‌سواری یک مهارت است و مانند سایر مهارت‌ها با تمرین و تکرار می‌توان آن را یاد گرفت.^۳

اداره‌ی خود و محیط‌کار با حداکثر کارایی

منظور از مدیریت زمان «راه‌های مدیریت خودمان - و تا آنجا که ممکن باشد، اداره‌ی محیط‌مان - با اکثریت کارایی است».^۴

سوق توانایی‌ها برای انجام آنچه در آن استعداد داریم، به بهترین شکل ممکن

سودمندکردن وقت، معنی‌اش آن است که از امکانات در اختیار، بهترین را انتخاب کرده و آن را در زمان مشخصی به نیکوترین نحو به کار بیاندازیم.^۵

۱. همان ، ص ۲۹.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۷۹.

۳. همان ، ص ۴۲.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۰.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

کار شما، اختصاص توانایی‌ها و استعدادهایتان به روشی است که بالاترین میزان بازگشت انرژی‌های ذهنی، احساسی و فیزیکی و سرمایه‌گذاری‌شده را داشته باشید.

بالاترین بازگشت انرژی، همواره در کاری است که در آن استعدادها و توانایی‌های خود را با نیازهای خود در موقعیت‌های خاص ترکیب می‌کنید، سپس مصمم بر آن تمرکز می‌نمایید.^۱

به هم پیوستگی مشکلات و راه‌حل‌ها در مدیریت زمان

همان‌گونه که مشکلات در مدیریت زمان به یکدیگر پیوسته‌اند، راه‌حل‌های آنها نیز به یکدیگر مرتبطند.

مثلاً اگر بر انضباط فردی تکیه کنید، خودکار و طبیعی بر خلق و خوی آسان‌گیری و روحیه‌ی تساهل غلبه کرده‌اید.^۲

پیچیدگی مدیریت زمان

یکی دیگر از وجوه مدیریت زمان، پیچیدگی آن است که کنترل آن را دشوار می‌سازد. مدیریت زمان از عناصر متعددی پدید آمده که این عناصر به یکدیگر گره خورده است. گاه واقعاً نمی‌دانیم کدام نخ را باید بکشیم.^۳

۲-۱- بنیان‌ها و اصول مدیریت زمان

انجام اولویت بالا و عدم انجام جز آن؛ انجام کارهای مهم پیش از سایر کارها؛ به حداقل رساندن هدردهندگان وقت.
--

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶۵.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۸.

۳. همان، ص ۲۷.

یازده مهارت چرخه‌ی مدیریت زمان

- ۱- انضباط شخصی، نظم، کنترل و تسلط بر خود
- ۲- شناسایی زمینه‌های کلیدی نتیجه
- ۳- هدف‌گذاری
- ۴- کنترل مزاحمت‌ها، وقفه‌ها، انقطاع‌ها
- ۵- برنامه‌ریزی و سامان‌دهی خود و کارتان
- ۶- از پیش اندیشیدن و تعیین اولویت‌ها
- ۷- اجتناب از تعویق و امروز و فردا کردن
- ۸- سازمان‌دهی مفید جلسات
- ۹- دقت و تمرکز
- ۱۰- تفویض اختیار
- ۱۱- انجام کار به روش سازمان‌یافته.^۱

مهم‌ترین نکته‌ها در مدیریت زمان

- ۱- برای خود کارنامه‌ی زمانی تهیه کرده و در آن فعالیت‌هایی را که انجام داده‌اید در هر نیم ساعت ثبت کنید.
- ۲- با دقت و واقع‌بینی تخمین بزنید.
- ۳- برای وظایف اساسی و اصلی، مدت زمان بیشتری را در نظر بگیرید.
- ۴- از بهترین زمان ذخیره‌تان، برای فکرکردن، برنامه‌ریزی و تحلیل برنامه‌های روزانه‌تان استفاده کنید.
- ۵- اعمال شبیه به هم را گروه‌بندی کرده، سپس یک‌باره نسبت به انجام آنها اقدام کنید.
- ۶- انجام کارهای مشخص و عمومی را به‌صورت قاعده درآورید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۶۸

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

- ۷- زمان‌هایی خاص را برای مرور شرح وظایف شغلی‌تان قرار دهید.
- ۸- از افراد با صلاحیت خود بپرسید که اگر به‌جای شما، آنها می‌خواستند سازمان را اداره کنند، چه برنامه‌ی زمانی تهیه می‌کردند.
- ۹- از خود بپرسید آیا کاری که انجام می‌دهید در جهت مقصود و منظور نهایی سازمان است یا خیر؟
- ۱۰- انرژی و وقت شما تحت هیچ شرایطی نباید تلف شود.
- ۱۱- در مواقعی که سازمان در شرایط خوبی است باید به فکر آینده هم بود و پیش‌بینی و برنامه‌ریزی درازمدت کرد.
- ۱۲- ارزش انسان به کارهایی نیست که به سبب حوادث انجام می‌دهد، بلکه بسته به اقداماتی است که به‌رغم حوادث می‌کند.
- ۱۳- به راه‌حل‌های اساسی به‌جای راه‌حل‌های مقطعی پاداش دهید.
- ۱۴- بهتر است نوع پاداش نقدی باشد.
- ۱۵- همیشه در فکر بروز حوادث غیرمترقبه باشید؛ نباید غافلگیر شوید، بنابراین پیشنهاد می‌شود؛
- الف: حوادث غیرمترقبه را ثبت و تحلیل کنید.
- ب: علل حوادث غیرمترقبه را شناسایی کنید.
- ۱۶- برای ایجاد انگیزه، سیستمی را طراحی کنید که کارکنان نقاط قوت خود و دیگران را ببینند.
- ۱۷- اهداف کوتاه‌مدت را در دفتر یادداشت‌های روزانه‌ی خود ثبت کنید.
- ۱۸- درجه‌ی پیشرفت برای نیل به اهداف را مشخص کنید.
- ۱۹- وظایف‌تان را اولویت‌بندی کرده و در طی روز، به ترتیب زمان خاص خود، آنها را انجام دهید.
- ۲۰- فراموش نکنید که نداشتن الگوی زمانی در طی روز، سبب بحران‌ها و استرس‌های فکری برای شما خواهد شد.

۲۱- با اولویت‌بندی، ثبت تخمین‌هایی برای به‌پایان‌رساندن کار و تولید و در نهایت پرداخت پاداش به کسانی که کار را در اسرع وقت انجام داده‌اند، کار برجسته و عالی را از کار بیهوده و بی‌ثمر در سازمان مجزاً کنید.

۲۲- وقتی در حال مسافرت هستید یا وقتی منتظر کسی هستید، مطالعه کنید.^۱

مدیریت زمان چیست و مهم‌ترین اصل آن کدام است؟

مهم‌ترین اصل مدیریت زمان، انتخاب اولویت‌هاست.

مدیریت زمان «انجام کارهای مناسب در

زمان مناسب به روش مناسب» است.^۲

مدیریت زمان عملی یعنی بدانیم در هر لحظه‌ای چه کاری باید انجام داد و پس از آن باید چه کرد.

مفهوم مدیریت زمان بیش از آن است که فقط کارهای روزمره را در ساعات خاصی انجام دهید؛ بلکه منظور این است که وقتی پیدا کنید تا در آن به انجام کارهای مهم زندگی یعنی بااولویت‌ترین کار خود بپردازید.

هر عامل و هر امری که زمان می‌طلبد می‌تواند بالقوه ضایع‌کننده‌ی وقت باشد. با توجه به این امر، مدیریت زمان به حداقل رساندن موارد کم‌اولویت به نفع موارد اولویت‌دار است.^۳

۳-۱- چرا مدیریت زمان مهم است؟

۱- وقت گرانبهاتر از طلاست؛ زیرا با صرف وقت می‌توان طلا به دست آورد ولی در مقابل طلا نمی‌توان بر عمر افزود.^۴

۱. گوهر وقت، ص ۱۰۴.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۷۴.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۵.

۴. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۳۲.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

۲- اگر زندگی را دوست دارید، وقت را تلف نکنید؛ زیرا زندگی از وقت ساخته شده است.^۱

۳- به یاد داشته باشید «هیچ زمان اضافه‌ای وجود ندارد که بتوانید آن را به دست آورید».

۴- تأمین زمان ابداً انعطاف‌پذیر نیست، زمان به کلی غیرقابل جایگزین است و نمی‌توان برای آن جانشین پیدا کرد. (پیتر دراگر)^۲

زمان کالایی کمیاب و محدود است.

زمان قابل خریداری نیست.

زمان قابل ذخیره‌شدن نیست.

افزایش زمان غیرممکن است.

عبور زمان، دایمی و غیرقابل برگشت است.

زمان، عین زندگی است.

جلوی گذشت زمان را نمی‌توان گرفت.^۳

طی تحقیق ثابت شده است «افراد موفق وقت خود را منبعی کمیاب و آن را بخش غیرقابل جایگزین موفقیت می‌دانند».^۴

وقت همان عمر انسان است، نه برگشت‌پذیر است و نه چیزی جانشین آن می‌شود.^۵

کسب و کار با مدیریت بخردانه با پنج نوع عامل سروکار دارد؛

۱- سرمایه، ۲- موقعیت جغرافیایی، ۳- نیروی انسانی، ۴- اطلاعات، ۵- زمان.

در بین این پنج عامل «زمان» بی‌مانند و یکتاست؛ چون محدود است.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۵.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۲.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۱.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۲.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۹.

زمان، تنها منبعی است که باید در مقابل آنچه به دست می‌آورید صرف کنید.

ما حتی نمی‌توانیم انتخاب کنیم که آیا از زمان استفاده کنیم یا نه، فقط می‌توان نوع استفاده را تعیین کرد.^۱

منابع کلیدی تولید عبارتند از؛

۱- سرمایه، ۲- نیروی کار، ۳- زمان.

نتیجه‌ی پژوهش ده ساله نشان داده است؛

زمان از هزینه مهم‌تر است.

زمان از فروش مهم‌تر است.

زمان از میزان تولید مهم‌تر است.

زمان از کیفیت تولید مهم‌تر است.^۲

۴-۱- با مدیریت زمان تا چه میزان بر کارایی افزوده خواهد شد؟

۹۷٪ وقت مدیران صرف اجرای کار می‌شود تا اداره‌ی امور.

۵۰٪ وقت مدیران صرف اموری می‌شود که یک منشی بهتر از او می‌تواند

انجام دهد.

بیشتر از ۴۰٪ کارهای یک مدیر می‌تواند به یکی از همکاران تفویض شود.

در نتیجه می‌توان گفت: ناتوانی در تفویض، بزرگ‌ترین عامل شکست مدیران است.^۳

اطلاعات نشان می‌دهد کارایی مدیران ۳۰٪ است؛ یک سال مشاهدات

شخصی من در مورد مدیران بازرگانی آمریکا این اطلاعات را تأیید می‌کند. غالب

ما در بیشتر مواقع با یک سوّم ظرفیت کارایی خود کار می‌کنیم. آیا دقت کرده‌اید

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۵.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۴۷.

۳. همان، ص ۴۷.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

که در آخرین روزی که فردای آن قصد رفتن به تعطیلات را دارید سه برابر بیشتر از روزهای معمولی کار می‌کنید؟ نتیجه می‌گیریم من و شما حتی اگر با دوسوّم ظرفیت خود کار کنیم، بازده‌مان دو برابر زمان حال خواهد شد.^۱

۵-۱- چرا بیشتر مردم به بهره‌برداری بهینه از زمان بی‌توجه‌اند؟

کمتر از ۳٪ مردم اهداف مشخص و مکتوب دارند. کمتر از ۱٪ مردم اهداف خود را به‌طور منظم بازنویسی و بازنگری می‌کنند و همین ۱٪ و ۳٪ موفق‌ها را تشکیل می‌دهند.^۲

۸۰٪ دلایل نرسیدن شما به هدف، داخلی است. موانع به خود شما و شرکت شما مربوط می‌شود.^۳

طبیعت بشر

چرا هنوز به‌رغم آگاهی بیشتر، برخی برنامه‌های کلاسیک برای بهره‌گیری از زمان، نادرست از آب درمی‌آید؟ پاسخ سهل و ممتنع است؛ «طبیعت بشر».^۴

به‌طور مثال همه می‌دانیم بزرگ‌ترین ضایع‌کننده‌ی وقت «تلفن» است؛ ولی اکثراً خواهند گفت: "گناه از من نیست، دیگران به من تلفن می‌کنند".

بله، درست است. اما این شما هستید که گوشی را برمی‌دارید. چرا؟

الف. نمی‌خواهید بی‌ادب باشید.

ب. نمی‌خواهید مدیری دور از دسترس باشید.

ج. فکر می‌کنید ممکن است تلفن برای امر مهمی باشد که انقطاع کار در مقابل آن معقول است.

د. از صحبت کردن لذّت می‌برید.

ه. کنجکاوید؛ مایلید در جریان خبرهای تازه باشید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۸.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۴۶.

۳. همان، ص ۷۳.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۹.

و. فکر می‌کنید بهتر از هر کس می‌توانید به سؤال تلفن‌کننده پاسخ دهید.
دقت کنید؛ «این طبیعت بشری است که شما را به دام انداخته است».

عدم توجه به ریشه‌ها

دلیل آنکه این همه کتاب و مقاله در حل مشکل زمان عاجز مانده، این است که «همه‌ی آنها توجه خود را بر نشانه‌ها و عوارض متمرکز می‌سازند تا به ریشه‌ها و عوامل و ریشه‌ها تا حدودی با طبیعت بشر در ارتباط هستند».^۱

هوای نفس

هوای نفس، تمایل به خوشحال کردن دیگران، ترس از برخوردهای جدید، کنجکاوی، عدم اطمینان، عدم احساس امنیت، غرور نسبت به توانایی‌های خود، کمال‌طلبی و حسد نسبت به برتری‌جویی دیگران، از خصوصیات بسیار متعارف انسان‌هاست و دشوار بتوان با وجود این همه محرک‌های روانی و درونی از وقت خود به‌طور عاقلانه و مؤثر بهره گرفت.^۲

تعارض با الگوهای عاداتی

دلیل دیگر دشواری مدیریت زمان، معارض بودن روش‌های مدیریت‌شده با الگوهای عاداتی است.^۳

فراموش کردن عادات کهنه و خوگرفتن به عادات جدید، مشکل، ولی لازم و ضروری است. خوشبختانه روش‌های تثبیت‌شده‌ای برای فراگیری عادات جدید وجود دارد که دارای کارایی است.

دلیل اصلی عادت‌های بدِ کاری، سیستم آموزشی مدرسه، نگرش معلمان به برتری تحصیلات و نگرش والدین به تکالیف خانه است.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۲.

۲. همان، ص ۲۲.

۳. همان، ص ۲۵.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۸.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

دارا بودن نگرش‌های ناصحیح به مدیریت زمان، از جمله اعتقادات و باورهای زیر؛

- ۱- من ذاتاً فرد نامنظمی هستم.
- ۲- تنها راه کسب بازده بیشتر، سخت‌تر کار کردن است.
- ۳- من می‌توانم در تمام روز به یک میزان کارایی داشته باشم.
- ۴- برنامه‌ریزی سبب می‌شود اختیار در زندگی از بین برود.
- ۵- من همیشه کار را در آخرین لحظات بهتر انجام می‌دهم.
- ۶- اگر می‌خواهید کاری خوب انجام گیرد فقط خودتان انجامش دهید.
- ۷- من حتی وقت برنامه‌ریزی ندارم.^۱
- ۸- اعتقاد به اینکه خوب انجام دادن کار بدین معنی است که وقت زیادی صرف آن کنید.^۲

کج فهمی در مورد مدیریت زمان

اعتقاد	واقعیت
من در کارم موفقم.	می‌توانستی با رعایت اصول مدیریت زمان موفق‌تر باشی.
من تحت فشار بهتر کار می‌کنم.	هیچ‌کس چنین نیست.
من با تقویم کار می‌کنم.	کافی نیست. ^۳

سه مانع ذهنی در مقابل مدیریت زمان

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۲.
۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۶.
۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۰.

مانع ۱؛	واقعیت؛
اگر خیلی سازمان یافته باشید، فردی سرد و بی احساس خواهید شد.	افراد نامنظم خودانگیخته نیستند؛ سردرگم و عصبانی و معمولاً دچار استرس اند.
مانع ۲؛	واقعیت؛
توجیه (من همین طور هستم)؛ (من همیشه همین طوری بوده ام).	هیچ کس شلخته به دنیا نمی آید، مهارت های زمان آموختنی اند.
مانع ۳؛	واقعیت؛
توانایی مدیریت زمان را ندارم.	مدیریت زمان هیچ ژن یا کروموزومی ندارد. ^۱

غفلت از ارزش زمان

دو عامل اصلی بروز آفات و عدم موفقیت در مدیریت زمان؛

۱- غفلت از ارزش زمان

۲- اشتغال به امور غیر ضروری.^۲

۶-۱ نتایج و ثمرات مدیریت زمان

افزایش توان و کارآمدی

تمام زندگی سرشار از توجه است، هرچه توجه بیشتری به نحوه ی استفاده از زمان خود داشته باشید کارآمدتر و پربازده تر خواهید بود.^۳

افزایش توان بالقوه ی عملکرد فردی^۴

هدف مدیریت زمان صرفاً انجام دادن کاری مطابق برنامه ای که تعیین کرده اید نیست. هدف از مدیریت زمان افزایش توانایی شما برای رسیدن به هدف های ویژه است.^۵ مدیریت زمان منبع انرژی و اشتیاق است.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۲.

۲. مدیریت کاربردی وقت، ص ۳۴.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۴.

۴. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.

۵. مدیریت بهره وری از زمان، ص ۱۸۰.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

نورمن وینسنت پیل: "وقتی منابع فیزیکی و ذهنی متمرکز باشند قدرت فرد برای حل یک مسئله به شدت افزایش خواهد یافت".^۱

بهبتر کارکردن

مدیریت زمان باعث می‌شود بهتر کار کنید نه سخت‌تر.

افزایش ارزش و افزایش اثربخشی

با مدیریت زمان ارزش کارهایتان را افزایش دهید.

از طریق هماهنگی بین وظایف، اثربخشی شما افزایش می‌یابد.^۲

خلّاقیت

خلّاقیت از فکری آزاد سر می‌زند نه از کسی که روحاً و جسماً خسته است.^۳

در دنیای کسب و کار، زمان معادل با خلّاقیت و تولید است.^۴

آمادگی بهتر برای روز کاری بعدی^۵، امکان نیل به اهداف^۶ و دستیابی به

اهداف روزانه^۷ حاصل مدیریت زمان و تمرکز بر هدف‌هایی است که به دنبال آن

هستید. نه چسبیدن به برنامه‌ها و شیوه‌های رسیدن به آن هدف‌ها.^۸

ضایعات کمتر انرژی^۹ و ذخیره‌ی زمان اضافه

آیا تابه‌حال متوجه شده‌اید در آخرین روزی که فردای آن قصد رفتن به

تعطیلات را دارید سه برابر بیشتر از روزهای معمولی خود کار می‌کنید؟ نتیجه

-
۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶.
 ۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.
 ۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۲.
 ۴. همان، ص ۳۵.
 ۵. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.
 ۶. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۵.
 ۷. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.
 ۸. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۱.
 ۹. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.

مدیریت زمان

آنکه اگر از دوسوم ظرفیت خود هم استفاده کنید به سرعت بازده شما دوبرابر زمان حال خواهد شد.^۱

اطلاعاتی در دست است که نشان می‌دهد کارایی متوسط مدیران حدود ۳۰٪ است و یک سال مشاهدات شخصی من در مورد مدیران بازرگانی امریکا این اطلاعات را تأیید می‌کند. غالب ما در بیشتر مواقع با یک‌سوم ظرفیت کار می‌کنیم.^۲

مزایای مدیریت زمان

روزی دو ساعت اضافه بهبود عملکرد کنترل بر امور زمان بیشتر برای گذراندن با خانواده

البته مهم‌تر از همه‌ی این نتایج آن است که بدانیم می‌خواهیم با زمان به دست آمده چه کنیم.

برای وقت اضافه‌ای که با مدیریت زمان کسب می‌کنید نیز هدف تعیین کنید.^۳ نتایج حاصله از مدیریت زمان بی‌ثمر است مگر آن که تصمیم داشته باشید تا در مقصودی دیگر از آن بهره‌گیرید.^۴

امکانات جدید چه امتیازاتی در اختیار ما قرار می‌دهد؟

البته آن امتیاز وقت اضافی نیست؛ هم‌چنان که آزادی بیشتر هم نیست.

اگر شخصی یا وسیله‌ای کار شما را انجام می‌دهد و در عوض شما فقط مدت بیشتری در محل کار می‌مانید، شما فقط یک کار را با کار دیگر مبادله کرده‌اید؛ و

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۸.

۲. همان، ص ۴۸.

۳. همان، ص ۶۸.

۴. همان، ص ۵۴.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

این هدف مدیریت زمان نیست، زیرا این امر آرامش فکری و جسمی برایتان به ارمغان نمی‌آورد.^۱

اعتقاد همراه با نگرانی من آن است که بسیاری از مردم مقصود اصلی از مدیریت زمان را فراموش کرده‌اند.

به کارگیری روش‌های صحیح مدیریت زمان لااقل می‌تواند روزانه یک تا دو ساعت در وقت شما صرفه‌جویی کند.

اما سؤال اصلی اینجاست که با این دو ساعت پیدا شده چه خواهید کرد؟^۲

افزایش و پایداری رضایت و انگیزش^۳

انگیزه‌ی پایدار تنها از احساس رسیدن به دستاوردها و نتایج به وجود می‌آید و آن نیز جز با رعایت اصول مدیریت زمان حاصل نمی‌شود.

خودکنترلی، حس تسلط بر کار و زندگی

بهبود نتیجه‌ی تلاش‌های شما در مدیریت زمان، کنترل بیشتر بر زندگی خودتان است.

دومین عاملی که بر عزت نفس تأثیر می‌گذارد حس تسلط بر کار و زندگی است.

هرچه درباره‌ی مدیریت زمان می‌آموزید باعث می‌شود کنترل بیشتری را بر خود و زندگی‌تان احساس کنید.^۴

یکی از راه‌های رسیدن به کنترل داخلی، مدیریت بهتر زمان است.^۵

مدیریت زمان، خودکنترلی، انضباط شخصی و خودفرمانی شما را ارتقاء می‌بخشد و توسعه می‌دهد.^۶

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۳.

۲. همان، ص ۳۴.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴.

۵. همان، ص ۲۱.

۶. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.

تسلط برخورد در رویدادهای پیش‌بینی نشده، از ثمرات مدیریت زمان است.^۱

بهبود سایر عاداتها

یکی از بهترین یافته‌هایم این است: وقتی قوانین مدیریت زمان را رعایت می‌کنید، به‌طور همزمان بسیاری دیگر از عادات‌های خود را نیز بهبود می‌بخشید.^۲

نتیجه‌گرایی

تمرکز بر مدیریت زمان شما را به نتیجه‌گرایی سوق می‌دهد.

تعادل

شاید مهم‌ترین بخش روان‌شناسی و فلسفه‌ی مدیریت زمان میل و توانایی شما در متعادل نگاه‌داشتن زندگی است:^۳ تعادل میان کار و زندگی خصوصی. مدیریت زمان منجر به برقراری توازن میان بخش‌های زندگی می‌شود.^۴

بهبود روابط با دیگران مخصوصاً افراد خانواده

زمان، مقیاس ارزش است؛ این امر همان‌قدر که در کار با مشتریان حقیقت دارد در رابطه با افراد خانواده نیز صحت دارد. هرچه زمان بیشتری را برای آنها سرمایه‌گذاری کنید، کیفیت روابطتان عمیق‌تر و غنی‌تر می‌شود.^۵ مدیریت زمان نباید شما را از انسان‌ها جدا کند، بلکه باید شما را قادر سازد با دیگران در زمان و مکان مناسب برخورد کنید تا به مقصودتان دست یابید.^۶

آرامش خاطر

ایجاد تعادل بین اوقاتی که برنامه دارید و زمان‌هایی که برنامه‌ی از پیش تعیین شده ندارید و نیز اجرای مطلوب برنامه‌های طراحی شده، کمک می‌کند زندگی شما با آرامش و طیب‌خاطر بیشتری بگذرد.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۵.

۳. همان، ص ۳۷۰.

۴. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۷.

۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۷۳.

۶. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۲.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

برای دستیابی به آرامش خاطر به ندای درون خود اعتماد کنید؛ همان‌طور که راهنمایی‌های ندای درون خود را دنبال می‌کنید به انجام کارهای مناسب، در زمان درست و به روش مناسب راغب می‌شوید.^۱

باید آرامش خاطر را به‌عنوان بزرگ‌ترین هدف خود انتخاب نموده و زندگی را بر محور آن سامان‌دهی کنید، این امر تنها زمانی امکان‌پذیر است که زندگی در تعادل کامل باشد.

زمانی آرامش خاطر خواهید داشت که احساس کنید تمام زندگی را تحت کنترل دارید و عملکردتان با اهداف و ارزش‌هایتان هماهنگ است.^۲

حالات روحی و احساس مثبت

موفقیت در اجرای برنامه‌های تعیین‌شده، در پایان روز احساس مثبت به همراه می‌آورد.^۳

مدیریت زمان، منبع انرژی، اشتیاق و حالات روحی مثبت است.

کنترل و کاهش اضطراب‌ها

به جای اینکه اجازه دهیم تحت فشار روانی و اضطراب قرار گرفته و سپس پیاموزیم چگونه با اتخاذ روش‌های مختلف با آن مقابله کنیم، بکوشیم تا از زمان خود به‌نحو مؤثرتری بهره گرفته، ریشه‌ی پدیدآمدن اضطراب را بکنیم. از این منظر مدیریت زمان به معنای «مدیریت کنترل اضطراب‌ها و فشارهای روحی از بالاترین سطح» است.^۴

بهتر است نیروی خود را در جهت جلوگیری از پدیدآمدن اضطراب به‌کار ببریم تا رفع آن. بخش عظیمی از عوامل اضطراب‌زا ناشی از کمبود وقت است و در نتیجه با مدیریت زمان قابل رفع خواهند بود.^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۷۴.

۲. همان، ص ۳۷۴.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۶.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۷.

کاهش اختلال

کاهش اختلال و ازدست رفتن تمرکز حواس، از ثمرات مدیریت زمان است.^۱

افزایش ثروت یک نسل همراه با پیشرفت اجتماعی و مالی

دکتر ادوارد بنفیلد، جامعه‌شناس و استاد دانشگاه هاروارد، می‌خواست بداند چه رفتارهایی منجر به افزایش ثروت یک نسل می‌شود. عواملی نظیر آموزش، هوش، سوابق خانوادگی، نژاد، شغل و حالات شخصی را بررسی کرد و سرانجام بنفیلد چنین نتیجه گرفت:

تنها یک عامل است که می‌تواند دقیقاً پیش‌بینی کند آیا از نظر اجتماعی و مالی پیشرفت می‌کنید یا خیر. او این عامل را «چشم‌انداز زمان» نامید.^۲

تعالی بخشیدن به حیات خود و بهبود شرایط زندگی

ارزش واقعی مدیریت زمان در تعالی بخشیدن به حیات خود در تمام وجوه و ابعاد است.

ارزش مدیریت زمان در کنترل زمان در هر لحظه نیست، بلکه در شیوه‌هایی است که به بهبود شرایط زندگی منجر شود.^۳

نتایج کلان مدیریت زمان

۱- خوشبختی

۲- عزت نفس

۳- لذت

۴- تعادل

۵- رضایت

۶- تعالی

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۴.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۴.

۷- زندگی آسوده‌تر

خوشبختی

منبع اصلی لذت در زندگی، روابط محبت‌آمیز با دیگر افراد است. هدف اصلی مدیریت زمان این است که شما را قادر سازد به خوشبختی و رضایت بیشتری همراه با افرادی که برایتان اهمیت دارند دست یابید. با پرسش مداوم سؤال زیر، زندگی خود را در تعادل نگاه دارید.

اگر فقط شش ماه از عمرم باقی مانده باشد، دوست دارم آن را چگونه بگذرانم؟^۱

برای متعادل نگه داشتن زندگی، همواره ارزش‌ها و مهم‌ترین مسائل زندگی خود را بررسی کنید. همیشه وقتی اهداف و فعالیت‌های روزمره‌تان با ارزش‌های شما سازگار و هماهنگ باشند احساس خوشبختی، لذت و عزت نفس بالایی خواهید داشت.^۲

عزت نفس

بیشتر روان‌شناسان معتقدند که عزت نفس اساسی‌ترین عامل در شکل‌گیری یک شخصیت سالم است.

بهترین تعریف «عزت نفس» این است: «چقدر خود را دوست دارید؟» «عزت نفس»، راه رسیدن به اوج عملکرد و «خودبازدهی» برداشت شما از میزان تأثیرگذاری و کارآمدی‌تان است و بهتر است بدانیم عزت نفس و خودبازدهی رابطه‌ی متقابل دارند.

سه عامل دیگر بر عزت نفس تأثیر می‌گذارند:

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۷۰.

۲. همان، ص ۳۷۱.

مدیریت زمان

۱- تعیین ارزش‌ها

۲- تلاش برای تسلط بر خود

۳- شناخت خواسته‌ها و اهداف حال حاضر^۱

یکی از عوامل مؤثر بر عزت‌نفس، مربوط به اهداف حال حاضر است؛ هرچه اهداف و فعالیت‌های شما، با ارزش‌هایتان هماهنگ‌تر باشد احساس بهتری خواهید داشت.

آرامش

اگر به استراحت و آسایش خود هم برسید مجموع کاری که انجام خواهید داد بهتر و توأم با لذت و رضایت بیشتری خواهد بود.^۲

یک روز پرمشغله، لزوماً به معنی تحمل فشار عصبی نیست.

برخلاف آنچه بیشتر افراد فکر می‌کنند، یک کار مشکل که به‌خوبی انجام شود، رضایت خاطر و حتی احساس آرامش به همراه می‌آورد.^۳

ثمرات مدیریت زمان

۱- ممانعت از فشار روحی

۲- تعادل در زندگی و عادت کردن به بهره‌گیری از فرصت فراغت

۳- خلاقیت در دنیای کسب و کار

۴- امکان نیل به اهداف

و در تمام این چهار عرصه، زمان عامل موفقیت است.

از این چشم‌انداز می‌توانیم ارزش واقعی مدیریت زمان را در تعالی بخشیدن به حیات خود در تمامی وجوه و ابعاد مشاهده کنیم. ثمره‌ی واقعی ما زمان به‌دست‌آوردن بیشتر نیست؛ زندگی آسوده‌تر مطلوب ماست.^۴

توازن

مدیریت زمان نمی‌گذارد دچار نوسان شوید.^۱

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۱.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۷۵.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۲.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۵.

احساس مثبت

روان‌شناسان معتقدند آن مقدار به خود و زندگی‌تان احساس مثبت دارید که در قبال آن احساس مسئولیت می‌کنید.

انسان موفق خود را خالق شرایط می‌داند و انسان ناموفق مخلوق شرایط.^۲

افزایش رضایت و انگیزش و به‌دست‌آمدن زمان کافی^۳

مدیریت زمان صرفاً انجام‌دادن کاری مطابق بر برنامه‌ای که تعیین کرده‌اید نیست؛ مدیریت زمان افزایش توانایی شما برای رسیدن به هدف‌هایی ویژه است.^۴

تنها راه برای داشتن زمان کافی جهت انجام کارها، حفظ و استفاده از زمانی است که در جای دیگر صرف می‌شود.^۵

افزایش بهره‌وری

$$\text{بازده} = \frac{\text{بهره‌وری}}{\text{منابع مصرفی}}$$

دو راه برای افزایش بهره‌وری وجود دارد؛ یا با منابع ثابت بتوانید بازده را افزایش دهید و یا با منابع کمتر بتوانید همین بازده را بگیرید.

نویسنده‌ی آمریکایی اذعان می‌کند: "زاینی‌ها در دو سوی فرمول بهتر از ما عمل می‌کنند؛ کیفیت به مراتب بالاتر و هزینه به مراتب پایین‌تر".^۶

موفقیت، ارزشمندترین و کلیدی‌ترین ثمره‌ی مدیریت زمان

موفقیت شما در هر کاری به توانایی شما در استفاده‌ی بهینه از زمان بستگی دارد.

-
۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۷.
 ۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۰.
 ۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.
 ۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۰.
 ۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۹۴.
 ۶. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۵.

سرانجام به این نتیجه رسیدم که رسیدن به هیچ موفقیتی بدون استفاده از مهارت‌های اصلی مدیریت زمان امکان‌پذیر نیست.^۱ هرچه بیشتر درباره‌ی افراد موفق بررسی کردم برایم آشکارتر شد که همه‌ی آن‌ها یک وجه مشترک دارند؛

افراد موفق ارزش زیادی برای وقت خود قائل هستند.

افراد موفق کسانی هستند که زندگی خود را برای پنج، ده، یا حتی بیست سال آینده برنامه‌ریزی می‌کنند.^۲ تمام افراد موفق، افق‌های بلندمدت دارند^۳ و شما نیز به نسبت خواسته‌هایی که از خود دارید رشد خواهید کرد.

موفقیت چیست؟

رضایت از زندگی چیست؟ از خود بپرسید؛ «اگر فقط شش ماه زنده باشم چگونه زندگی خواهم کرد؟ اگر پاسخ شما کارهای فعلی است یعنی از زندگی راضی هستید».

هدف از هرکاری و حتی هدف از ایجاد هر رابطه‌ای، ایجاد بهبود در زندگی و ارتقای سطح خوشبختی است، که متأسفانه بسیاری از مردم این امر را مورد غفلت قرار می‌دهند.^۴

راه رسیدن به موفقیت چیست؟

راه رسیدن به موفقیت‌های بزرگ در آینده، شناسایی دلایل موفقیت‌های کنونی است.^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۵.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۵.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۳.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۶۴.

۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۳۳.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

هر روز کاری انجام دهید که شما را شاد و راضی کند.
هر روز کاری انجام دهید که قابل اندازه‌گیری باشد و شما را به هدف نزدیک‌تر کند.
هر روز کاری انجام دهید که توازن بین زندگی خصوصی و حرفه‌ای‌تان برقرار سازد.^۱
از معلّی سؤال کردم بهترین هدیه‌ای که دوست دارید به شاگردانتان بدهید چیست؟ پاسخ داد:

طعم موفقیت

زیرا موفقیت همانند شکست، اعتیادآور بوده و در حقیقت قوی‌ترین داروی جهان است.^۲

ایجاد عادت‌های خوب کاری برای پیشبرد امور در همه‌ی زمینه‌ها

عادت‌های خوب کاری با موفقیت دست در دست هم دارند.
هیچ‌چیز سریع‌تر از شهرت یک کارمند خوب و قابل اطمینان نمی‌تواند توجه مدیران ارشد را جلب کند.^۳

این نظری عمیق و ژرف است؛ طی زندگی، به خاطر میل به توافق با دیگران و ترس از عدم پذیرش، شخصیت خود را تغییر داده و رفتارمان را طوری تنظیم می‌کنیم که با دیگران توافق داشته و دیگران از ما راضی باشند. همواره به چیزی فکر می‌کنیم که برای پذیرفته‌شدن مورد نیاز است و اگر دقت نکنیم ممکن است شخصیت خود را از دست داده و بیش از اندازه درگیر رضایت دیگران شویم، که متأسفانه این رفتار نوعی بن‌بست است.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۸

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۶.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۷.

فرقی نمی‌کند چقدر سعی کنید خواسته‌های دیگران را برآورده کنید، همیشه قدری خطا خواهید کرد، هیچ‌گاه توافق کامل حاصل نمی‌شود و شما احساس حماقت خواهید کرد.

راه رسیدن به خوشبختی، «راضی کردن خودتان در همه‌ی جنبه‌هاست».^۱ از آن جایی که هرگز نمی‌توانید پیش‌بینی کنید چه چیزی رضایت دیگران را جلب خواهد کرد حداقل خود را راضی کنید. یکی از نشانه‌های عملکرد برتر این است که شخص، بی‌جهت تحت تأثیر نظرات دیگران قرار نمی‌گیرد.

نکته‌ی مهم این است که نباید نگران تفکر افراد درباره‌ی خود باشید. واقعیت این است که دیگران اصلاً به شما فکر نمی‌کنند. در حال حاضر کاری را که به نظر می‌رسد درست است انجام دهید، خود را راضی کنید و به دیگران توجه بیش‌ازحد نداشته باشید.^۲

۷-۱- عواقب عدم مدیریت صحیح زمان

شکست و عدم رشد

قدر وقت ارزشمند دل‌وکاری نکند

بس خجالت که از این حاصل اوقات بریم

حافظ

بسیاری از مدیرانی که شکست خورده‌اند کسانی هستند که زندگی شخصی را با شغل خود مخلوط کرده‌اند.^۳

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۶۷.

۲. همان، ص ۳۶۷.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۷۳.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

خوب است پول داشته باشید و چیزهایی که می‌خواهید بخرید؛ اما بهتر است اطمینان یابید که چیزهایی که با پول نمی‌توان خرید، از دست ندهید.^۱

عقب‌ماندن از زمان

اگر اساساً نتوانید هر شش یا حداکثر دوازده ماه اوضاع را به‌خوبی ارزیابی کنید، احتمالاً از زمان عقب‌خواهی‌ماند.^۲ نیمی از دانش یک متخصص کامپیوتر در عرض یکی دو سال بلااستفاده می‌شود.^۳

افول کیفیت کار

معتاد به کار هرگز مبدع نمی‌شود، حداکثر می‌تواند مدیر اجرایی باشد. هرچه سطح کار بالاتر و متضمن‌اندیشه و تأمل باشد کیفیت کار چنین فردی افول می‌کند. اندیشه‌ی آزاد و خلاق که نشانه‌ی مبتکرین است از فکری آزاد سر می‌زند؛ نه از کسی که روحاً و جسماً خسته است. ترک کردن محل کار رأس پایان وقت اداری جرم نیست.^۴

نوسان و عدم تعادل

عدم توانایی تسلط بر زمان، زندگی شما را از تعادل دور کرده و دچار نوسان می‌کند.

افسردگی، سکت‌های قلبی، طلاق و...

کار بی‌وقفه، علاوه بر فرسودگی، از عوامل مهم سکت‌های قلبی، افسردگی، طلاق و اشتباهاتی است که فرد دارای ذهن خسته و ناتوان از اندیشه، مرتکب می‌شود.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۳.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۹.

۳. همان، ص ۱۸.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۲.

عادت به اتمام کار با ربودن وقت زندگی خصوصی، مانند پنهان کردن زباله زیر فرش است. این کار فقط مشکل را پنهان می‌کند نه حل.^۱

فشار عصبی

فشار عصبی از کاری که بر عهده گرفته‌ایم ناشی نمی‌شود، بلکه اغلب از کاری که ما به آن احاطه پیدا نکرده‌ایم و تحت کنترل نداریم نشأت می‌گیرد. به عبارتی فشار عصبی حاصل یک وجدان گناهکار است.^۲

طبق اظهارنظر پروفیسور گاری کوپر از مؤسسه‌ی علوم و تکنولوژی دانشگاه منچستر «سطح فشارهای روحی در هفت سال گذشته دو برابر شده است. بیش از نیمی از مدیران اجرایی از فشار روحی ناشی از کار رنج می‌برند».^۳ مطالعات روان‌شناسی نشان داده است که فشار روانی ناشی از تصمیم‌گیری‌هایی که هم خطرهای زیاد و هم منافع قابل توجهی را ممکن است دربرداشته باشد، دو سطح متفاوت برانگیختگی ذهنی و جسمی را سبب می‌شود: الف. در حالت هوشیاری اوج می‌گیرد و به ما کمک می‌کند مناسب‌ترین تصمیم را بگیریم.

ب. در حالت مراقبت بیش‌ازحد، نتیجه‌ای جز استرس فزاینده نخواهد داشت که اغلب هنگام قضاوت به خطاهای فاجعه‌آمیزی منجر می‌شود. عامل تعیین‌کننده «وجود زمان کافی برای قضاوت و تصمیم‌گیری» است. هرچه زمان کوتاه‌تر باشد خطر ظهور حالت مراقبت بیش‌ازحد و واکنش‌های نامتناسب بیشتر است.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۷.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۳.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۴.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۰.

مفهوم، اهمیت و حاصل مدیریت زمان

اگر وقت تلف شده (بیش از حد صرف شده) شما را آنچنان در تنگنای زمان بگذارد، که تعهد فردای شما به خطر بیافتد، به ناگاه خود را در اضطراب می بینید؛ بنابراین می توان گفت: «هر یک از ضایع کنندگان وقت به طور بالقوه تولیدکننده ی فشار روانی نیز هستند».^۱

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۵.

فصل ۲

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در پای‌بندی و یا عدم پای‌بندی به مدیریت زمان

۲-۱- خودشناسی

ارزیابی از نحوه‌ی گذران وقت
شناخت ارزش‌ها، اهداف و اولویت‌ها
شناخت مزیت نسبی و توانایی ویژه‌ی خود
میزان اهمیت و ارزش وقت
آگاهی از عوامل محدودکننده و هدردهنده‌ی وقت
برای خودشناسی بیشتر، خودآزمایی‌های درج‌شده در این کتاب را هر سه‌ماه یک‌بار تکرار کنید.^۱

تحلیل برنامه‌ی روزانه

گام بعدی، بررسی دقیق فرم تکمیل‌شده‌ی برنامه‌ی روزانه و کشف این نکته است که این برنامه چه حرفی برای گفتن دارد. اگر می‌خواهید کوششی که درمورد ثبت امور به عمل آورده‌اید بیهوده و بی‌ثمر نشود، با خودتان صادق باشید و از خود این سؤال‌ها را بپرسید:
۱- چه وقت به هدف شماره یک خود پرداختید؟

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۹۶.

- الف. آیا می‌توانستید زودتر شروع کنید؟
- ب. آیا عاملی شما را از تکمیل آن باز داشت؟
- ج. آیا می‌توانستید از آن عامل بازدارنده جلوگیری کنید؟
- د. زمانی که از حرکت به‌سوی هدف بازداشته شدید، آیا در اسرع وقت جبران مافات کردید و به سرکار خود بازگشتید؟
- ۲- چه عاملی طولانی‌ترین وقفه را در کارتان پدید آورد؟ (جلسات یا ناهار را به حساب نیاورید).
- ۳- در چه زمانی پسندیده‌ترین و مؤثرترین کار را انجام دادید؟
- ۴- در طول روز تا چه میزان به‌سوی هدف خود گام برداشته‌اید؟
- ۵- آیا در مسیر برنامه‌ی مکتوبی که مبتنی بر اولویت‌هاست گام نهاده‌اید؟
- ۶- آیا کار لازم و مناسب را در وقت مناسب آن انجام داده‌اید؟
- ۷- چه کرده‌اید که نمی‌بایست انجام دهید؟ آیا می‌توانستید آن کار را به دیگری واگذار کنید؟
- ۸- چه می‌توانستید بکنید که کار به‌نحو مناسب‌تر و مؤثرتری انجام گیرد یا ساده‌تر شود؟ بدون آنکه از سروته آن بزنید.
- ۹- درمورد وقفه‌ها و مزاحمت‌ها؛
- الف. آیا رهاکردن کاری که انجام می‌دادید و پرداختن به کاری دیگر، مهم‌تر از کار اصلی بوده است؟
- ب. موارد وقفه و عوامل تأخیرانداز را برشمارید تا مهم‌ترین عامل را دریابید؛ «تلفن؟ ملاقات‌کنندگان؟ تداخل وظایف؟ خودتان؟ دستیاران؟ اعضای گروهتان؟ کارمندان؟ دیدارهای طولانی؟ دیدارهای غیرطولانی؟»
- ج. آیا شما بی‌جهت در کار دیگران وقفه می‌اندازید؟
- ۱۰- در رابطه با تماس‌ها و ارتباطات با دیگران؛
- الف. آیا آن‌قدر اهمیت داشته است که ارتباط برقرار کنید؟

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

- ب. آیا این تماس‌ها خیلی به درازا کشیده است؟
- ج. آیا این تماس‌ها و ارتباطات با شخص مناسب صورت گرفت؟
- ۱۱- چه مدت صرف گزارش‌نویسی شده است. آیا می‌شد با برنامه‌ریزی این زمان را کوتاه‌تر کرد؟ آیا سیستم ضعیف و نامنظم بایگانی موجب شد که زمان بیشتری را صرف جستجو برای اطلاعات کنید؟
- ۱۲- آیا سیستم کارآمدی برای نظارت بر حسن جریان امور در اجرای طرح‌ها دارید؟ اعم از آن که سیستم، بر کار شما و یا بر کار کسانی که امور را به آنان محوّل کرده‌اید نظارت کند؟
- ۱۳- آیا زمانی که در انتظار یا در سفر هستید زاینده و پرفایده است؟ چگونه آن را مثمر‌تر می‌سازید؟
- ۱۴- آیا کارها را باید بر اثر شتاب یا ناشکیبایی، تکرار کنید؟
- ۱۵- آیا زمانی را که صرف کرده‌اید متناسب با اولویتهایی است که در نظر گرفته بودید؟

پرسشنامه‌ی ۱

برای نتیجه‌گیری از تکمیل پرسشنامه، باید نمرات ۰ تا ۴ را باتوجه به تقسیم‌بندی زیر به خود بدهید و آن را در مقابل هر سؤال یادداشت کنید.

۰- هرگز

۱- کمتر اوقات

۲- نیمی از اوقات

۳- بیشتر اوقات

۴- همیشه

پس از تکمیل فرم، مجموع نمره‌های دریافتی را بر ۱۵ تقسیم نمایید. عدد حاصل با دسته‌بندی زیر نشان‌دهنده‌ی میزان توان شما در مدیریت زمان است.

مدیریت زمان

۱. از ۱۹ تا ۲۰ عالی.
 ۲. از ۱۶ تا ۱۸ خوب.
 ۳. از ۱۱ تا ۱۵ متوسط.
 ۴. از ۶ تا ۱۰ بد.
 ۵. از ۰ تا ۵ خیلی بد.
۱. آیا در مدیریت وقت خود موفق هستید؟
 ۲. آیا به‌طور منظم کارهای روزانه‌ی خود را برنامه‌ریزی می‌کنید؟
 ۳. آیا قرارها و اقداماتی را که در هر روز باید انجام دهید یادداشت می‌کنید؟
 ۴. آیا در انجام کارهای روزانه‌ی خود، اولویت‌بندی قائل می‌شوید؟
 ۵. آیا در مطالعه، اول متن را مرور سطحی کرده و در صورت نیاز به مطالعه‌ی کل مطلب می‌پردازید؟
 ۶. آیا به نظر خودتان در کارهایتان منظم هستید؟
 ۷. آیا برای وسایل خود جای مشخصی معین کرده و هرچیز را در محلّ خودش قرار می‌دهید؟
 ۸. آیا در هر زمان توجه خود را به یک کار معطوف می‌کنید؟
 ۹. آیا پروژه‌های بزرگ را به قسمت‌های کوچک‌تر تقسیم کرده و انجام می‌دهید؟
 ۱۰. آیا می‌توانید مشخص کنید که کدام‌یک از ۲۰٪ از کارهایتان ۸۰٪ بهره‌ی کاری به‌همراه دارد؟
 ۱۱. آیا مهم‌ترین کارهایتان را در بهترین اوقات روز انجام می‌دهید؟
 ۱۲. آیا وقتی را در روز برای خود مشخص می‌کنید که مزاحمتی برای شما فراهم نشود و با فراغت بال به کار خود بپردازید؟
 ۱۳. آیا از امروز و فردا کردن و پشت‌گوش‌انداختن امور دوری می‌کنید؟
 ۱۴. آیا هر کاری را در زمان خودش انجام می‌دهید؟

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

۱۵. آیا برای انجام هر کاری زمان پایان آن را مشخص می‌کنید؟
۱۶. آیا در روز وقتی را برای بررسی مشکلات خود و یافتن راه حل‌های مناسب قرار می‌دهید؟
۱۷. آیا کارها را تا رسیدن به نتیجه پیگیری می‌کنید؟
۱۸. آیا میز کار خود را مرتب نگه می‌دارید؟
۱۹. آیا از به تعویق افتادن امضای نامه‌ها و رسیدگی به کارتابل خود ممانعت می‌کنید؟
۲۰. آیا انجام بعضی از کارها را به دیگران می‌سپارید؟
۲۱. آیا وقتی کاری را به دیگران می‌سپارید، اختیار لازم برای انجام کار را به فرد می‌دهید؟
۲۲. آیا کاری را که به دیگران می‌سپارید، نظارت‌های لازم را برای رسیدن به نتیجه انجام می‌دهید؟
۲۳. آیا کوشش می‌کنید که کارهای خود را طبق برنامه‌ی تعیین شده انجام دهید؟
۲۴. آیا تا به انتهای فرصت انجام کاری نزدیک نشوید، اقدامی جدی برای انجام کار صورت نمی‌دهید؟
۲۵. آیا در انجام امور از سستی و تنبلی پرهیز می‌کنید؟
۲۶. آیا در انجام کارها دقت کافی به خرج داده و از عجله دوری می‌کنید؟
۲۷. آیا خود را فردی جدی و پیگیر می‌دانید؟
۲۸. آیا سعی می‌کنید بیش از یک مسئولیت را نپذیرید؟
۲۹. آیا خود را فردی خوش خلق می‌دانید؟
۳۰. آیا دیگران شما را فردی خوش‌برخورد می‌دانند؟
۳۱. آیا در مسئولیت‌هایی که پذیرفته‌اید خود را بانگیزه می‌بینید؟

۳۲. آیا برای تعیین اهداف و چگونگی انجام امور، وقت کافی برای فکر کردن اختصاص می‌دهید؟

۳۳. آیه به نظر خودتان سنجیده سخن می‌گویید؟

۳۴. آیا از انجام کارهایی که نسبت به آن‌ها اطلاع کافی ندارید دوری می‌کنید؟

۳۵. آیا از اظهار نظر در مورد مسائلی که صاحب نظر نیستید اجتناب می‌کنید؟

۳۶. آیا از ایجاد مشغولیت ذهنی زیاد و بی‌مورد برای خود جلوگیری می‌کنید؟

۳۷. آیا استراحت کافی دارید و از خستگی مفرط دوری می‌کنید؟

۳۸. آیا از دخالت در اموری که به شما مربوط نیست، پرهیز می‌کنید؟

۳۹. آیا دیگران شما را فردی منظم و کوشا می‌دانند؟

۴۰. آیا کلیه کارهایی که انجام می‌دهید، به نظر خودتان ضروری و لازم است؟

۴۱. آیا وقتی را برای تنظیم برنامه‌ی روزانه‌ی خود در نظر می‌گیرید؟

۴۲. آیا به دنبال کشف عیوب خود و رفع آن‌ها هستید؟

۴۳. آیا برای ارتقاء کیفی خود در زمینه‌های لازم کوشش می‌کنید؟

۴۴. آیا در خواندن مطالب سرعت کافی دارید؟

۴۵. آیا علاقه‌ای به مطالعه دارید؟

۴۶. آیا می‌توانید به خوبی مطالب خود را به دیگران تفهیم کنید؟

۴۷. آیا در انتقال پیام خود به دیگران، به وقت مناسب آن توجه می‌کنید؟

۴۸. آیا در انتقال پیام خود به دیگران، به لحن آن توجه می‌کنید؟

۴۹. آیا در انتقال پیام خود از بهترین و سریع‌ترین طریق مناسب استفاده می‌کنید (تلفنی، حضوری، نوشتاری)؟

۵۰. آیا با دقت به حرف‌های دیگران گوش می‌کنید؟

۵۱. آیا از شنیدن مطالب غیرضروری پرهیز می‌کنید؟

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

۵۲. آیا وقتی با کسی درباره‌ی مباحث کاری صحبت می‌کنید و او خارج از موضوع صحبت می‌کند، از ادامه‌ی صحبت او به‌طریقی مناسب جلوگیری می‌کنید؟

۵۳. آیا برای مواقعی که مجبورید منتظر باشید کارهایی را در نظر می‌گیرید؟

۵۴. آیا در نوشتن مطالبی که می‌خواهید به دیگران انتقال دهید، موفق هستید؟

۵۵. آیا برای افزایش توان خود در نوشتن مطالب، کوشش می‌کنید؟

۵۶. آیا در گفتار، از پراکنده‌گویی پرهیز می‌کنید و هربار روی یک موضوع مشخص صحبت می‌کنید تا به نتیجه برسید؟

۵۷. آیا برای افزایش توان خود در انتقال مطالب به صورت گفتاری کوشش کرده‌اید؟

۵۸. آیا در بحث کردن با دیگران، به دنبال قانع کردن طرف مقابل هستید و از جدل پرهیز می‌کنید؟

۵۹. آیا در مدیریت جلسات موفق هستید؟

۶۰. آیا قبل از جلسه، دستور کار را مشخص می‌کنید؟

۶۱. آیا قبل از جلسه خود را برای موضوع جلسه آماده می‌کنید؟

۶۲. آیا در طول جلسه از پراکنده‌گویی ممانعت می‌کنید؟

۶۳. آیا کوشش می‌کنید که جلسات به نتیجه برسد؟

۶۴. آیا کوشش می‌کنید جلسات، در حداقل وقت ممکن برگزار شوند؟

۶۵. آیا پس از جلسه به بررسی اشکالات موجود و رفع آن‌ها مبادرت می‌ورزید؟

۶۶. آیا از برگزاری و شرکت در جلسات غیرضروری اجتناب می‌کنید؟

۶۷. آیا از قاطعیت کافی در حل مسائل برخوردار هستید؟

۶۸. آیا از نگرانی‌های بی‌مورد اجتناب می‌کنید؟

۶۹. آیا از تأسف بی‌مورد خوردن بر گذشته پرهیز می‌کنید؟

۷۰. آیا از خیال‌پردازی برای آینده پرهیز می‌کنید؟

۷۱. آیا در حال زندگی می‌کنید و بیشتر به مسائل حال توجّه دارید؟

۷۲. آیا تصویر ذهنی مثبتی از خود دارید؟

۷۳. آیا از انتقادات سازنده‌ی دیگران بهره‌ی عملی می‌گیرید؟

۷۴. آیا دورنمای مناسبی از اهداف آینده‌ی خود در زمینه‌های مختلف دارید؟

۷۵. آیا واقعاً مصمّم به بهبود مدیریت وقت خود هستید؟

جمع امتیاز شما: _____

نمره‌ی شما: جمع امتیاز تقسیم بر ۱۵

وضعیت شما: به تقسیم‌بندی ابتدای نظرسنجی اوّل مراجعه فرمایید.

پرسشنامه‌ی دوّم

برای اطمینان خاطر از اینکه پاسخ پرسشنامه‌ی اوّل را با دقّت داده باشید، پرسشنامه‌ی دوّم آورده شده است. در پرسشنامه‌ی دوّم با طرح سؤالات دیگری وضعیت پاسخ‌دهنده در مدیریت وقت مشخص می‌شود. در صورتی که در پرسشنامه‌های ۱ و ۲ به یک وضعیت نرسیدید، می‌بایست دوباره بادقّت به هر دو پرسشنامه پاسخ دهید.

در پرسشنامه‌ی دوّم برای هر سؤال پنج پاسخ در نظر گرفته شده است:

الف = حتماً

ب = بیشتر اوقات

ج = بعضی اوقات

د = به ندرت

ه = هرگز

در زیر هر سؤال جدول فوق آورده شده است که در پاسخ هر سؤال یکی از آن‌ها را انتخاب خواهید کرد. پس از اتمام پرسشنامه بر طبق جدولی که در پایان آمده است امتیازات خود را از هر سؤال در ستون مربوط مشخص نمایید. سپس

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

بر اساس امتیازات با مراجعه به جدول پایانی پرسشنامه‌ی ۲ وضعیت خود را در مدیریت زمان تعیین کنید.

۱. من اهداف کاری سالیانه‌ی خود را مشخص می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲. من لیستی از کلیه‌ی اقدامات ریز و درشتی که در چند هفته‌ی آینده باید انجام دهم تهیه می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳. من اهداف درازمدت خود را هر روز مرور می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۴. من مرتباً از خود سؤال می‌کنم، اقداماتی را که می‌خواهم انجام دهم یا در حال انجام آن هستم چگونه مرا در دستیابی به اهداف یاری می‌دهد.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۵. من معمولاً سر کار، روز خود را با صرف چای و صحبت با دوستان یا مطالعه‌ی روزنامه آغاز می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۶. من کارها و اقدامات خود را اولویت‌بندی می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۷. گرایش من این است که کارهای آسان و لذت‌بخش را اول انجام دهم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۸. تغییر مکرر اولویت‌ها، بزرگ‌ترین مشکل من در انجام امور است.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۹. حداقل سالی یک بار، من برای یکی‌دو هفته، لیستی از کارهایی که در طول

روز انجام داده‌ام و مقدار وقتی که برای هریک صرف شده تهیه می‌کنم، تا با

بررسی آن به اشکالات خود در استفاده از زمان پی ببرم.

مدیریت زمان

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۰. من مرتباً آنچه را که انجام می‌دهم تجزیه و تحلیل می‌کنم و به دنبال راه حل‌هایی برای بهبود عملکرد خود هستم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۱. من معمولاً برای این که بتوانم از عهده‌ی کارهایم برآیم، مجبورم صبح‌ها زودتر سرکار حاضر شوم و شب‌ها تا دیروقت مشغول کار باشم و مقداری از کارهای اداری را نیز با خود به خانه ببرم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۲. حلّ ممتد بحران‌ها از مسائلی است که عمده‌ی وقت من به آن اختصاص می‌یابد.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۳. من هر روز یک لیست از کارهایی که باید انجام دهم تهیه می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۴. من یک برنامه‌ی هفتگی برای خودم تنظیم می‌کنم که شامل اهداف مشخص، اقدامات، وقت پیش‌بینی‌شده برای اجرا و اولویت‌های هر اقدام است.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۵. من حداقل هفته‌ای یک بار با افرادی که به نظرات آن‌ها برای تنظیم برنامه‌ها، اولویت‌ها و اقدامات نیاز دارم ملاقات می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۶. من اغلب فکر می‌کنم که باید منظم‌تر شوم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۷. من در برنامه‌ی هر روزه‌ی خود وقتی را برای کارهای مهم در نظر

می‌گیرم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

۱۸. من اغلب از انجام یک کار به کار دیگر می‌پریم و از برنامه‌ی تعیین‌شده‌ی خود دور می‌شویم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۱۹. من هر روز وقتی را برای اندیشیدن در مورد کارهای مهم کنار می‌گذارم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۰. من اوقاتی را در برنامه‌ی روزانه‌ی خود آزاد می‌گذارم تا برای کارهایی که پیش می‌آید وقت داشته باشم و برنامه‌ام قابل انعطاف باشد.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۱. من روال منظمی برای انجام کارهای مکتوب خود دارم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۲. من معمولاً با بررسی کارهای مکتوب خود، به‌دنبال راه‌حلی برای حذف، ساده‌تر کردن و بهبود انجام آن هستم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۳. من سیستمی برای پیگیری‌های خود مشخص کرده‌ام.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۴. من کارهای من بیشتر اوقات شلوغ و به‌هم ریخته است و می‌بایست مرتب‌تر از این باشد.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۵. من با بررسی تداخل امور در کارهایم، برای حذف یا کم کردن آن کوشش می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۶. من معمولاً کارها را دسته‌بندی کرده و چند کار را در یک ملاقات یا

تماس تلفنی انجام می‌دهم، تا باعث مزاحمت مکرر برای دیگران نشوم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۷. حال و احوال کردن‌های دوستانه، حواس‌پرتی و مسائلی نظیر این‌ها، معمولاً مرا از توجه به کارهایم باز می‌دارد.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۸. مزاحمت‌های کاری و تداخل‌های مکرر امور، مشکل بزرگی برای من در انجام کارهایم به حساب می‌آید.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۲۹. تنظیم اوقات کاری در مسافرت‌های مأموریتی برای من دشوار است.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۰. من مسافرت‌های مأموریتی خود را به‌دقت برنامه‌ریزی می‌کنم و هیچ‌گاه بدون اهداف مشخص، عازم مأموریتی نمی‌شوم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۱. من در طول مسافرت‌های مأموریتی، بیش از حد معمول غذا می‌خورم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۲. من قبل از بازگشت مجدد به محل کار، گزارش مأموریت خود را تهیه می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۳. من معمولاً اموری را که باب میل نیست، به تعویق می‌اندازم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۴. من تا آخرین لحظات ممکن، کاری را که باید انجام دهم شروع نمی‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۵. من اغلب وقتی سرحال باشم یا فرصت را مناسب ببینم، به انجام کارهایی که نیاز به خلاقیت دارد می‌پردازم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۶. من معمولاً از این که تصمیمات اشتباهی بگیرم، نگران هستم.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۷. من چه در سر کار و چه در خانه زیاد می‌خندم و و اوقات خوشی دارم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۸. مردم اغلب به من می‌گویند باید کمتر کار کنم و بیشتر استراحت نمایم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۳۹. من معمولاً به اندازه‌ی کافی می‌خوابم، ورزش می‌کنم و از برنامه‌ی غذایی خوبی برخوردارم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۴۰. من سر کار خود تحت فشارهای روحی قرار دارم و انجام کارهایم برایم دشوار می‌باشد.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۴۱. من لیستی از اهداف درازمدت شخصی خود تهیه کرده‌ام.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۴۲. من احساس می‌کنم که برای خانواده، استراحت و سایر مسائلی که مورد علاقه‌ی شخصی من است، وقت کافی ندارم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۴۳. من از زندگی خود احساس رضایت می‌کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

۴۴. من مرتباً به اموری که اوقات شخصی مرا تلف می‌کند توجه دارم و سعی می‌کنم که عوامل اتلاف وقت را حذف و یا کم کنم.

الف ☐ ب ☐ ج ☐ د ☐ ه ☐

امتیاز خود را با دسته‌بندی زیر مطابقت دهید تا وضعیت شما در مدیریت وقت مشخص شود.

مدیریت زمان

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

وضعیت	امتیاز	ردیف
عالی	۲۲۰-۲۰۳	۱
خیلی خوب	۲۰۲-۱۶۸	۲
متوسط	۱۶۷-۹۸	۳
بد	۹۷-۶۳	۴
خیلی بد	۶۲-۴۴	۵

در پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ی ۲:

امتیاز شما:

وضعیت شما:

به شرح فوق است. وضعیت خود را با پرسشنامه ۱ مقایسه کرده و در صورتی که نتیجه یکی نبوده است، مجدداً پرسشنامه‌های ۱ و ۲ را پاسخ دهید.

پرسشنامه‌ی سوم

این بخش تشریحی است. با طرح سؤالات در این فرم، سعی بر این است که خواننده با آمادگی ذهنی بیشتر وارد موضوع شود و تا حدی راه‌کارهای مختص به خود را در مدیریت وقت مشخص نماید. پاسخ به سؤالات باید سنجیده و مختصر و مفید باشد. دفترچه‌ای را به صورت زیر تقسیم‌بندی کنید و پاسخ سؤالات را بنویسید.

سؤال را در وسط برگه بنویسید	
در این قسمت پاسخ خود را قبل از مطالعه‌ی کتاب بنویسید.	در این قسمت پاسخ سؤال را با برداشتی که از مطالعه‌ی کتاب داشته‌اید بنویسید.
۱.	۱.
۲.	۲.
۳.	۳.
۴.	۴.
۵.	۵.
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری خود را از هر دو ستون فوق بنویسید.	
۱.	
۲.	
۳.	
۴.	
۵.	

لازم به ذکر است که می‌بایست هر ورق از دفترچه را به صورتی که ذکر شد تقسیم‌بندی کنید. بخش مربوط به پاسخ‌های شما باید قبل از مطالعه‌ی کتاب تکمیل شود. پس از خواندن کتاب، بخشی را که مربوط به برداشت‌های شما از کتاب در مورد هر سؤال بنویسید، سپس با خواندن پاسخ‌های خود به هر سؤال و برداشت‌هایتان از کتاب، در بخش نتیجه‌گیری، دوباره به همان سؤال پاسخ دهید. جمع‌بندی حاصل از پاسخ‌های این بخش، بیانگر شیوه‌ای است که شما را در مدیریت وقت موفق می‌سازد. البته زمانی نتیجه خواهید گرفت که به این نسخه که با همکاری خود شما نوشته شده، عمل کنید و گرنه صرف خواندن کتاب و پاسخ به پرسشنامه‌ها نمی‌تواند مشکلات شما را در رابطه با مدیریت زمان حل نماید.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

۱. به نظر شما فردی که برای وقت ارزش قائل است چه مشخصاتی دارد؟
۲. به نظر شما یک فرد منظم چه مشخصاتی دارد؟
۳. عوامل موفقیت فرد در مدیریت زمان را چه می‌دانید؟
۴. عوامل شکست فرد در مدیریت وقت را چه می‌دانید؟
۵. چه عواملی را در ائتلاف وقت مؤثر می‌دانید؟
۶. چه عواملی را در ذخیره‌نمودن وقت مؤثر می‌دانید؟
۷. عوامل ائتلاف وقت در رابطه با خودتان چیست؟
۸. چه اقداماتی باید برای رفع عوامل ائتلاف وقت (در رابطه با خودتان) انجام دهید؟
۹. عوامل ائتلاف وقت شما در رابطه با دیگران چیست؟
۱۰. چه اقداماتی می‌توانید برای رفع عوامل ائتلاف (در رابطه با دیگران) انجام دهید؟
۱۱. چه عواملی را دلیل ائتلاف وقت در جلسات خود می‌دانید؟
۱۲. با چه اقداماتی می‌توانید از ائتلاف وقت در جلسات خود جلوگیری نمایید؟
۱۳. چه عواملی را دلیل ائتلاف وقت در ارتباط گفتاری خود می‌دانید؟
۱۴. با چه اقداماتی می‌توانید از ائتلاف وقت در ارتباط گفتاری خود جلوگیری کنید؟
۱۵. چه عواملی را دلیل ائتلاف وقت در ارتباط نوشتاری خود می‌دانید؟
۱۶. با چه اقداماتی می‌توانید از ائتلاف وقت در ارتباط نوشتاری خود جلوگیری کنید؟
۱۷. چه عواملی را دلیل ائتلاف وقت در خواندن مطالب روزانه‌ی خود می‌دانید؟
۱۸. با چه اقداماتی می‌توانید از ائتلاف وقت در خواندن جلوگیری کنید؟
۱۹. چه عواملی باعث ائتلاف وقت شما در موقع گوش کردن می‌شود؟
۲۰. با چه اقداماتی می‌توانید از ائتلاف وقت در موقع گوش کردن جلوگیری کنید؟

مدیریت زمان

۲۱. برای استفاده‌ی بهتر از اوقات روزانه‌ی خود چگونه روز خود را برنامه‌ریزی می‌کنید؟

۲۲. چگونه می‌توانید بر وقت خود بهتر مدیریت کنید؟^۱
برای بهبود وضع مدیریت زمان از بررسی نحوه‌ی انجام‌دادن کارهایتان شروع کنید^۲ زیرا باید بدانید وقت خود را چگونه می‌گذرانید.^۳

فواید ثبت امور

- ۱- شناسایی مشکل واقعی‌تان در استفاده از زمان.
- ۲- اصلاح خودبه‌خودی در همان لحظه‌ی وقوع، بدون نیاز به کوشش آگاهانه.^۴

نکاتی درباره‌ی ثبت فعالیت‌ها

- ۱- در پایان ساعت یا روز نکات را ثبت نکنید بلکه هر زمان توجه شما به نکته‌ی دیگری معطوف شد یادداشت کنید.
 - ۲- کلی‌گویی نکنید، دقیق و صریح باشید، با جزئیات و مخصوصاً با ذکر علت یادداشت کنید.
 - ۳- همه‌چیز را ثبت کنید، حتی رؤیاهای روزانه و خوش‌ویش‌ها را؛ با تصوّر اینکه کوتاه است و یا مهم نیست، از ثبت کردن طفره نروید.
 - ۴- زمان را همراه با گذشت آن ثبت کنید.
 - ۵- ثبت را در طول روز انجام دهید؛ به پایان روز واگذار نکنید.^۵
- چگونه به ثبت امور بپردازیم؟**
لااقل به مدت سه هفته همه‌ی اقداماتی را که انجام می‌دهید - جزءبه‌جزء - ثبت کنید.

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۳۰.
۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۹.
۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۶۶.
۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۸۸۹.
۵. همان، ص ۸۸.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

- ۱- تاریخ روز را یادداشت کنید؛ برای هرروز سه تا شش هدف تعیین و برای هریک مهلت مشخص کنید.
- ۲- اولویت کارها را مشخص کنید، به نحوی که در پایان روز بتوانید بسنجید چه نسبتی از زمان را صرف اولویت نخست کرده‌اید. (الف. لازم ب. فوری ج. قابل واگذاری د. کاری که می‌توانستم انجام ندهم).
- ۳- هر اقدامی را ثبت کنید، هر زمان - هر قدر کوتاه - اگر توجه شما از امری به امر دیگری معطوف شد آن را ثبت کنید.
- ۴- یادداشت کنید چه مدت صرف هر مورد می‌کنید. (هم‌زمان، نه بعد از پایان روز).

- ۵- در ستون نظریه‌ها بنویسید؛ «چطور می‌توانستید کار را بهتر انجام دهید»^۱.
از جدول زیر استفاده کنید؛

نمونه‌ای از برگه‌ی ثبت فعالیت‌ها و اهداف

برنامه‌های امروز؛

درجه‌ی اهمیت	فعالیت	مهلت
۱	نوشتن قرارداد	۱۰/۳۰
۲	گزارش به رئیس	۱۱/۰۰
۳	دستورالعمل کارکنان	۱۲/۰۰

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۸.

مدیریت زمان

نمونه‌ی یک جدول پرشده

نوع فعالیت	اولویت	ساعت شروع	زمان صرف شده (دقیقه)	نظریه‌ی اصلاحی
مطالعه‌ی روزنامه	۴	۸:۰۵	۲۵	می‌شود هنگام صرف نهار خواند.
کنترل پیام‌های تلفنی	۲	۸:۳۰	۵	منشی می‌تواند اولویت‌ها را مشخص کند.
پاسخ تلفن در مورد ذوب فلزات	۲	۸:۳۶	۵	
صحت در مورد پیک‌نیک	۴	۸:۴۱	۵	مسئله‌ی قابل طرحی نبود.
تلفن به...	۳	۸:۴۶	۲	بہتر بود بعدازظهر صورت می‌گرفت.
نوشیدن قهوه و گفتگو با...	۴	۸:۴۸	۱۰	فقط صرف غیبت شد.
گشودن نامه‌ها و خواندن آن‌ها	۴	۸:۵۸	۲۵	منشی می‌توانست نامه‌ها را باز کند و خودش بعضی را جواب دهد.
دیکته‌ی پیش‌نویس قرارداد	۱	۹:۲۴	۷	نیاز به اطلاعات از...
بازنگری قرارداد	۱	۹:۳۰	۱۴	
گزارش به رئیس	۲	۹:۴۴	۴	دیرتر از وقت مقرر انجام شد.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

برگه‌ی ثبت فعالیت‌ها و اقدامات روزانه به‌طور واقع نشان می‌دهد که ما با زمان خود چه می‌کنیم.

حتماً یک دفتر ثبت امور جاری داشته باشید.

اگر فکر می‌کنید که گرفتارتر از آن هستید که امور جاری روزانه‌تان را ثبت کنید، داستان «تیز کردن ارّه» را به‌یاد بیاورید.

اگر قلم و دفتر را در دسترس بگذارید و هرچه رخ می‌دهد در همان لحظه‌ی وقوع بنویسید، متوجه خواهید شد که چندان وقت‌گیر نیست.

برای مقابله با ضایع‌کنندگان زمان، باید ابتدا دریابید روزهایتان را چگونه می‌گذرانید؛ تنها ابزار برای این امر، جدول زمانی است که در آن همه‌ی آنچه را در طول روز توجه شما را به خود می‌خواند، همراه با جزئیات ثبت کنید.^۱

تحلیل جدول ثبت امور روزانه

مهم‌ترین نکته آن است که با خودتان صادق باشید و این پرسش‌ها را از خود به عمل آورید؛

۱- چه وقت به هدف شماره یک پرداختید؟

آیا می‌توانستید زودتر بپردازید؟

چه عاملی باعث دیرپرداختن شد؟

چه عاملی در آن وقفه ایجاد کرد؟

چه عاملی شما را از تکمیل آن بازداشت؟

وقتی از حرکت به‌سوی هدف بازماندید آیا در اسرع وقت به سر کار خود بازگشتید؟^۲

۲- چه عاملی طولانی‌ترین وقفه را در کارتان پدید آورد؟ (جلسات یا نهار را حساب نکنید).

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۸۲.

۲. همان، ص ۸۹.

- ۳- در چه زمانی مؤثرترین کار را انجام داده‌اید؟
- ۴- در طول روز تا چه میزان به‌سوی هدف خود گام برداشتید؟
- ۵- آیا مطابق اولویت‌ها عمل کرده‌اید؟
- ۶- آیا کار لازم و مناسب را در زمان مناسب آن انجام داده‌اید؟
- ۷- چه کردید که نمی‌بایست انجام می‌دادید، یا می‌توانستید ارجاع دهید؟
- ۸- چه می‌توانستید بکنید که کار، مناسب‌تر و مؤثرتر انجام گیرد یا ساده‌تر شود؟^۱
- ۹- در مورد وقفه‌ها، آیا مهم‌تر از کار اصلی بوده‌اند؟ پرتعدادترین عامل یا عوامل وقفه کدام است؟ آیا شما هم باعث وقفه در کار دیگران شده‌اید؟
- ۱۰- در مورد تماس‌ها، آیا اهمیت لازم را داشته‌اند؟ آیا خیلی به درازا نکشیده‌اند؟ آیا تماس با شخص مناسب صورت گرفته است؟
- ۱۱- چه مدت صرف نگارش شد؟ آیا می‌توانستید با برنامه‌ریزی و روش‌های دیگر زمان را کوتاه کرد؟
- ۱۲- چه مدت صرف یافتن اطلاعات شد؟ آیا سیستم ضعیف و نامنظم بایگانی موجب صرف وقت اضافه شد؟
- ۱۳- آیا سیستم کارآمدی برای نظارت بر حسن جریان امور در اجرای طرح‌ها دارید؟
- ۱۴- آیا از زمان انتظار و سفر، استفاده‌ی بهینه می‌کنید؟
- ۱۵- آیا به علت شتاب یا ناشکیبایی، کارها را تکرار می‌کنید؟
- ۱۶- آیا زمانی که صرف کرده‌اید متناسب با اولویت‌هایی است که در نظر گرفته بودید؟^۲

ثبت و مرور فعالیت‌ها

با نیت یافتن آنچه باید حذف، تعویق یا تفویض شود، فعالیت‌های خود را دقیقاً ثبت کنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۸۹-۹۰.
۲. همان، ص ۹۰-۹۱.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

مرور برنامه‌های هفته‌ی گذشته در آخرین روزکاری هفته.
عادت به ثبت فعالیت‌های زمان‌بر و تجزیه و تحلیل در آخر روز.
یک جدول زمانی تهیه کنید و بنویسید در هر پانزده دقیقه چه کارهایی کرده‌اید.^۱

تحلیل جدول ثبت امور روزانه

با بررسی دقیق چگونگی گذران وقت خود، می‌توان به آفاتی پی‌برد که ریشه در خصوصیات شخصی دارد.

یک راه مناسب شناسایی آفات وقت «بررسی عملکرد روزانه» است.^۲

۲-۲- شناخت نگرش‌ها و باورها

برای اینکه فردی کاملاً موفق شوید به گرایشی نیاز دارید که زمان را فراتر از ساعت و تقویم بدانید و دیدگاهی طولانی‌مدت در اختیار شما قرار دهد.^۳
استفاده‌ی بهتر از زمان، در گرو یک نگرش صحیح به این منبع کمیاب است.^۴

اعتقادات و باورهای مؤثر در مدیریت زمان

۱- نتیجه‌گرایی.

۲- خود را «یک واحد تولیدی» پنداشتن؛ توجه به خروجی برای تعیین نمره‌ی موفقیت.

۳- مسئولیت‌پذیری، باور به وجود اختیار و اجتناب از توجیه.

۴- باور به اهمیت وقت.

۵- باور بر اینکه تسلط بر مدیریت زمان امکان‌پذیر است.

۶- باور بر اینکه برای انجام امور مهم، وقت کافی وجود دارد.

۷- باور بر اینکه «همین حالا» همه‌ی زمانی است که داریم.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۴.

۲. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۳۸.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۳.

۴. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۳.

۸- درس گرفتن از شکست‌ها.

۹- باور بر اینکه اگر شروع هم نکنیم به‌هرصورت زمان خواهد گذشت و ما ناموفق جامانده‌ایم.

۱۰- به موفقیت اندیشیدن نه به شکست.

۱۱- تلاش برای «به‌دست آوردن» و نه «ازدست ندادن».

۱۲- باور بر اینکه استراحت، یک نحوه‌ی خوب صرف وقت است.

برای هر انسانی در شرایط مختلف محدودیت‌هایی جهت انتخاب وجود دارد، ولی خوشبختانه شرایط انتخاب آزاد به مراتب در زندگی بیشتر است.

اگر فکر کنید عوامل خارجی زندگی شما را کنترل می‌کنند، دارید خود را فریب می‌دهید.^۱ گاهی مردم شکایت می‌کنند که رسیدن به سطح بالای دانش و مهارت - جهت پرداختن به کاری که دوست دارند - چندین سال به‌طول می‌انجامد؛ اما همه می‌دانیم که اگر به این کار هم نپردازیم و وقت برای آن صرف نکنیم، به‌هرحال زمان خواهد گذشت.^۲

بررسی نشان می‌دهد؛ «اشخاصی که خوش‌بینانه به موفقیت می‌اندیشند و در این راه تلاش می‌کنند، بیش از کسانی که ترس و واهمه دارند و به انتظار شکست هستند، در کار خود موفق شده و احساس شادی می‌کنند». از اشتباه کردن نترسید، اشتباه و شکست جزء امور عادی و طبیعی انسان‌هاست.^۳ از شکست‌ها و اشتباهات درس بگیرید.

بسیاری از مردم به‌جای اینکه تلاش کنند بیشتر به‌دست آورند، نگرانند که مبدا چیزی را از دست بدهند.^۴

هیچ‌کس تحت فشار بهتر کار نمی‌کند.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۵.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۶۳.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۳۱.

۴. همان، ص ۲۳۰.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

۲-۳- شناخت ارزش‌ها و اهداف

الف. شناخت ارزش‌های خود و تقدّم و تأخّر آن، در نحوه‌ی برخورد با اصول مدیریت زمان بسیار مؤثرند.

ب. شناخت آنچه از انجام آن لذّت می‌برید.

ج. شناخت اهداف شخصی و شغلی.

ترتیب تقدّم ارزش‌ها نشان‌گر شخصیت شماست. تغییر ترتیب ارزش‌ها در واقع شخصیت شما را تغییر می‌دهد.

شما در واقع همان ارزش‌های خود هستید.^۱

نقطه‌ی آغاز مدیریت زمان و تعیین اولویت‌ها، فکر کردن درباره‌ی شخصیت خود و چیزهایی است که برایتان اهمّیت دارد.^۲

اگر بگویید یکی از مهم‌ترین ارزش‌های شما آسودگی خاطر است باید عقب بایستید و صادقانه و واقع‌گرایانه به زندگی‌تان نگاهی بیاندازید و موقعیت‌ها یا فعالیت‌هایی را که آرامش درونی شما را سلب کرده است سازگار، تعدیل و یا حذف کنید.^۳

از جدول ارزش‌ها، پنج ارزش را که برای شما مهم‌تر از بقیه است انتخاب و سپس با تقابل دوبه‌دو آن‌ها، اولویت هریک را مشخص کنید.

لیست ارزش‌ها^۴

نگرش خود را نسبت به زمان مشخص کنید

دارنده‌ی دیدگاه «جبر فعلی» می‌گوید: "من زندگی آرام و بی‌دردسر را ترجیح می‌دهم".

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۸.

۲. همان، ص ۱۰۹.

۳. همان، ص ۱۱۱.

۴.

دارنده‌ی دیدگاه «دم‌غنیمت‌شمار» می‌گوید: "بزرگ‌ترین لذت، گذران وقت با دوستان، رفتن مهمانی و... است".
دارنده‌ی دیدگاه «آینده‌نگر» می‌گوید: "ترجیح می‌دهم برای زندگی‌ام برنامه‌ریزی کنم؛ داشتن رژیم غذایی دقیق از علائم این گروه است.
دارنده‌ی دیدگاه «آگاه از زمان» می‌گوید: "از اینکه به ضرب‌الاجل‌هایم برسم لذت می‌برم، از چالش نیز".

۴-۲- آگاهی از مزیت نسبی و حوزه‌های اصلی خود

هر شخصی بین ۷ تا ۱۵ حوزه‌ی اصلی دارد.
افراد موفق فقط سیمت‌هایی را انتخاب می‌کنند که می‌دانند توانایی انجام آن را به بهترین شکل ممکن دارند؛ از پذیرفتن کارهایی که از آن لذت نمی‌برند یا خوب انجام نمی‌دهند اجتناب می‌کنند.^۱
از خود پرسید: «از بین تمام کارهایی که انجام می‌دهم در کدام بخش بیشترین ارزش را به شرکت می‌افزایم».
اگر کارتان را خوب تحلیل کنید خواهید دید که تنها سه مورد از کارهای شما ۹۰٪ ارزش کلی کارتان را دارد.
برای تعیین این سه حوزه‌ی برتر از خود سؤال کنید:
«اگر فقط بتوانم در طول روز یک کار انجام دهم کدام است که بالاترین ارزش را برای شرکت به همراه دارد».
گام اصلی، ساماندهی زندگی و تعیین اولویت است به نحوی که بتوانید برای این سه کار، فرصت داشته باشید.^۲
به این ترتیب خود را تحلیل کنید و آنچه را باید اولویت دهید بیابید:
۱- چه کاری را بهتر از دیگران انجام می‌دهم؟

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۲۸.
۲. همان، ص ۱۲۹.

- ۲- مزیت رقابتی من چیست؟
- ۳- حوزه‌ی برتری من کدام است؟
- ۴- توانایی منحصربه‌فرد من چیست؟
- ۵- در کجا می‌توانم برتری داشته باشم؟
- ۶- در کجا باید برتری داشته باشم؟
- ۷- چه مهارت‌هایی باید داشته باشم تا بیشترین کمک را به مؤسسه‌ای که در آن کار می‌کنم برسانم؟^۱
- در تعیین اولویت‌ها دقت کنید که؛
- موفق‌ترین حوزه‌های زندگی‌تان کدامند؟
- چه بخشی بیشترین رضایت و لذت را به شما می‌دهد؟
- تجسم کنید صاحب کل شرکت هستید، شغل ایده‌آل خود را طراحی کنید؛ به شکلی که در طول روز واقعاً لذت ببرید.
- در تعیین اولویت‌ها تصور کنید بدون محدودیت می‌توانید هرچیزی را تغییر دهید.
- روش تفکر مبتنی بر صفر را اعمال کنید. با توجه به دانش کنونی اگر امروز می‌خواستید شروع کنید آیا این کار را می‌کردید؟
- باید جرأت داشته باشید این خط استدلال را تا آخر دنبال کنید.^۲
- مهم‌ترین سؤالی که مداوم باید از خود بپرسید این است: «چرا به من حقوق می‌دهند؟»
- آیا کاری که در حال حاضر انجام می‌دهم همان کاری است که به خاطر آن استخدام یا بهتر بگوییم برای آن خلق شده‌ام؟^۳

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۳۰.

۲. همان، ص ۱۱۱.

۳. همان، ص ۲۰۰.

مدیریت زمان

از خود بپرسید؛ «چه کاری را فقط من می‌توانم انجام دهم که اگر به‌خوبی انجام پذیرد تأثیر زیادی برجا خواهد گذاشت؟»
سعی کنید به کارهایی نپردازید که خوب انجام‌شدن یا نشدن آن به شما کمکی نکرده و موجب ارتقای شغلی شما نمی‌شود.^۱

۵-۲- آگاهی بر اهمیت وقت و نقش آن در موفقیت

برای درک ارزش زمان، روی برگه‌ای شبیه جدول زیر به این سؤال پاسخ شفاف دهید.

آیا برای وقت خود واقعاً ارزش قائل هستم؟^۲

دلایل پاسخ مثبت	علل پاسخ منفی
۱-	۱-
۲-	۲-
۳-	۳-
۴-	۴-
۵-	۵-

آگاهی از روش‌های مدیریت زمان.^۳

شناخت زوایایی که مدیریت ضعیف زمان، مانع پیشرفت شما شده است.
آگاهی از چگونگی تلف‌شدن وقت و میزان نقش هریک از رهنان زمان.
جدول ارزیابی رهنان زمان را تهیه کنید.^۴

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶۶.

۲. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۳۳.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۳۰.

۴. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۹-۲۳.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

- ۱- از افراد باصلاحیت بپرسید که اگر به‌جای شما، آنها می‌خواستند سازمان را اداره کنند، چه برنامه‌ی زمانی تهیه می‌کردند؟
- ۲- از خود بپرسید که آیا کاری که انجام می‌دهید در جهت مقصود و منظور نهایی سازمان است یا خیر؟
- ۳- برای ایجاد انگیزه، سیستمی را طراحی کنید که کارکنان نقاط قوت خود و دیگران را ببینند.

- ۴- اهداف کوتاه‌مدت را در دفتر یادداشت‌های روزانه‌ی خود ثبت کنید.
- ۵- درجه‌ی پیشرفت به‌سوی اهداف را مشخص کنید.
- ۶- فکر کردن راجع به اینکه چه ملاقات‌هایی را در فهرستتان قرار دهید و چه ملاقات‌هایی را قرار ندهید، مدت زمان زیادی را تلف خواهد کرد؛ بنابراین تمام ملاقات‌ها را در فهرست قرار دهید و در هنگام تنظیم اولویت‌ها، آنها را در ردیف‌های مربوطه قرار دهید.

۲-۶- شناخت موانع محدودکننده

- فقط با کشف و غلبه بر عامل محدودکننده می‌توان در جهت رسیدن به هدف پیشرفت کرد.^۱
- اگر قصد دارید مدیریت زمان را به‌طور مؤثرتر به دست بگیرید باید مشخص کنید کدام‌یک از ضایع‌کنندگان وقت به‌طور جدی‌تری وقت شما را می‌رباید و سراغ همان بروید.^۲
- اولین کاری که باید انجام داد تهیه‌ی یک لیست روزانه از تعداد تلفن‌ها و افراد مراجعه‌کننده و میزان وقتی است که از شما می‌گیرند.^۳

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۷۳.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۸۱.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۳۲.

برای روشن شدن مراحل محدودکننده که می‌تواند مانع دستیابی شما به اهدافتان شود جدول مهارت‌های لازمه‌ی هدف را پر کنید.

الف. برنامه‌ریزی شغلی

ب. ارتباطات

ج. کارگروهی

د. تصمیم‌گیری

ه. حلّ مسأله

و. روابط بین فردی^۱.

آنچه باید شناسایی و مشخص شود

تشخیص موانع و مشکلات قبل از بروز.

تعیین دانش‌های مورد نیاز.

تعیین افرادی که به کمکشان نیاز دارید.

تعیین ارزش‌ها و هماهنگ کردن زندگی با آن.

تعیین محلی که مدیریت ضعیف زمان مانع پیشرفت شده است.

ثبت هرروزه و تجزیه و تحلیل در پایان هر روز، با نیت کشف آنچه باید حذف شود، به تعویق بیافتد و یا تفویض شود.

۲-۷- آگاهی از منحنی عملکرد و اوج بازدهی

یافتن ساعات بیشترین حضور ذهن و قدرت فکر و اختصاص آن به برنامه‌ریزی و اولویت‌دارترین فعالیت.

ساعت بدن ما به شیوه‌های متفاوتی عمل می‌کند، فقط خود ما می‌توانیم بفهمیم که در چه ساعاتی بهتر کار می‌کنیم.^۲

۲-۸- قیمت‌گذاری وقت خود

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۰۲.

۲. همان، ص ۷۷.

اعتقادات و دانش‌های مؤثر در...

وقت خود را قیمت‌گذاری کنید.

حال بررسی کنید «کاری که می‌خواهید انجام دهید اقتصادی و مقرون به صرفه است یا خیر؟» به هر فعالیتی مثل «شرکت در جلسه، رانندگی برای ملاقات یک مشتری و گفتگوی دوستانه» برچسب قیمت بزنید. داشتن قیمت وقتتان می‌تواند شما را در فروش آن به دیگران یاری کند. ریاست سازمان‌ها بعد از دانستن قیمت یک جلسه، حاضر به لغو آن خواهند شد.

اگر مدیرانتان به ارزش صرفه‌جویی در وقت پی‌نبرده‌اند، تجزیه و تحلیل میزان هزینه‌ی هر جلسه و ملاقات می‌تواند توجه آنان را جلب کند.^۲ با زمان مثل پول برخورد کنید.

ارزش زمان شما، حداقل برابر با درآمد ساعتی شماست. اگر کسی یک ساعت وقت شما را می‌خواهد مثل این است که از شما ۲۰۰۰۰ تومان می‌خواهد.

اگر فرد یا فعالیت به‌قدری برایتان اهمیت ندارد که ۲۰۰۰۰ تومان خرجش کنید کافی است به آن فرد یا آن فعالیت بگویید: «نه».^۳ وقت خود را با این فرمول قیمت‌گذاری کنید؛

حقوق سالانه

پاداش‌ها و سایر دریافتی‌ها

حق بیمه و حق بازنشستگی

صددرصد حقوق پایه (هزینه سربار)

تقسیم بر ۲۳۰ (روزهای کار در سال)

۱. همان، ص ۴۴.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۶.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۵۴.

مدیریت زمان

تقسیم بر ۸ (تعداد متوسط ساعت کاری در روز)^۱
حالا به هرکاری که وقت شما را می‌گیرد (ملاقات، جلسه) برچسب قیمت
بزنید؛ اگر این مقدار ارزش ندارد انجام ندهید.

۹-۲- برخی دیگر از آگاهی‌های مورد نیاز

تعیین انگیزه‌های اساسی خود و همکارانتان.
سنجش واکنش نسبت به فشار زمان.^۲
و بسیاری دانش‌های مورد نیاز در جهت افزایش مهارت در زمینه‌ی مرتبط با
کار.^۳

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۴.

۲. ۲۳۰، ص مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۳۲.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۶۳.

فصل ۳

گام اول در مدیریت زمان؛ هدف گذاری

مهارت اصلی موفقیت، تعیین اهداف است. تمام مهارت‌های مدیریت زمان، نیازمند توافق واضح و روشن در خصوص اهداف و مقاصد است.^۱

۳-۱- پیش نیاز هدف گذاری

آگاهی از تعریف مورد قبولتان از موفقیت شغلی و شخصی
آگاهی از ارزش‌ها

تشخیص مزیت نسبی خود، یعنی همان ۵ تا ۷ حوزه‌ی کاری مؤثر که باید آن‌ها را به‌خوبی بشناسید و در آن متمرکز شوید.

۳-۲- اهمیت هدف گذاری

من زمانی که مشغول راهنمایی به مراجعینم هستم، وقت زیادی صرف می‌کنم تا به آن‌ها کمک کنم که هدف‌های عمرشان را تعیین کنند.
ما ممکن است ظرف دو هفته، شش - هفت طرح گوناگون را باهم تنظیم و بررسی کنیم تا بالاخره به طرح مورد نظر برسیم.^۲

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۷۶.
۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۴۹.

سال به سال به ابزار بهتری مجهّز می‌شویم تا چیزهایی را به دست آوریم که برای آن‌ها تلاش می‌کنیم؛ اما آیا می‌دانیم ما برای چه تلاش می‌کنیم؟^۱

۳-۳- ثمره‌ی هدف‌گذاری

در یک بررسی در سال ۱۹۵۳ از دانشجویان دانشگاه ییل، فقط ۳٪ برای زندگی هدف انتخاب کرده بودند و در تحقیقات سال‌های بعد مشخص شد موفق‌ترین افراد در عرصه‌های گوناگون از همین بخش ناچیز برخاسته‌اند.^۲

تعیین هدف، به شما وقت بیشتری عطا می‌کند.

آنان که زمان، بزرگ‌ترین مشکلشان است، کسانی هستند که فاقد هدف روشنی می‌باشند.^۳

داشتن اهداف روشن تنها راهی است که شما تشخیص دهید کدام کارها را می‌توان بدون ترس کنار گذاشت.

در هر مورد شک داشتید این سؤال‌ها را از خود بپرسید؛

آیا انجام این کار به من کمک می‌کند به اهدافم برسم؟

آیا من بهترین فردی هستم که می‌توانم این کار را انجام دهم؟^۴

برنامه‌ریزی را با مشخص کردن اهداف اصولی زندگی‌تان شروع کنید.

مکتوب کردن هدف‌های اساسی عمر، شما را یاری خواهد داد که دریابید واقعاً در زندگی چه می‌خواهید بکنید.^۵

ثمرات هدف‌گذاری

۱- متمرکز کردن تلاش‌ها

۲- پالایش افکار

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۷۹.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۲.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۵۳.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۳.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۴۰.

۳- تشخیص اولویت‌ها

۴- افزایش انگیزه

۵- به‌سازی ارتباطات

۶- افزایش دستاوردها^۱

۷- امکان ارزیابی از عملکرد

۸- برانگیختن قدرت‌های نیمه‌خلاق و نیمه‌هوشیار

۹- تمرکز نیرو بر روی اهداف واقعی.^۲

موفقیت

تمام افراد موفق، هدف‌گذاری بلندمدتی دارند.^۳

مطالعات نشان می‌دهد آن‌هایی که در زندگی به مراتب بالایی رسیده‌اند برای

خود اهداف جاه‌طلبانه‌ای انتخاب کرده‌اند.^۴

اگر هیچ نکته‌ای از این کتاب را اجرا نکنید و فقط هدف تعیین کنید، نیمی از راه تبدیل شدن به یک مدیرعالی را پیموده‌اید.

از آنجا که عمر محدود است راه دیگری ندارید مگر اینکه آن چیزهایی را

انتخاب کنید که برایتان بیشترین اهمیت را دارد.^۵

انتخاب‌های شماست که آینده را تعیین می‌کند.^۶

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۰۶.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۳۹.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۳.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۹۷.

۵. همان، ص ۱۸۹.

۶. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۹.

در همه‌ی تحقیق‌ها، پزشکان در رتبه‌ی اول محترم‌ترین افراد جامعه قرار دارند، پزشکان با میانگین دوازده سال کار سخت، خود را فدای رسیدن به این سطح درآمد و این جایگاه اجتماعی کرده‌اند.^۱

رویکرد چشم‌انداز بلندمدت، در میان بیشتر زنان و مردانی که در زندگی خود به موفقیت رسیده‌اند مشترک است.^۲

مهارت اصلی موفقیت، تعیین اهداف است. توانایی شما در تعیین اهداف به صورت مشخص و نیز برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن، بیش از هر مهارت دیگری به شما کمک خواهد کرد به موفقیت و خوشبختی دست یابید.^۳

همچنان که داشتن چشم‌اندازی طولانی‌مدت نیازمند شخصیت است، هدف‌گذاری و داشتن چشم‌انداز بلندمدت، شخصیت فرد را نیز بهبود می‌بخشد.^۴

اگر اهدافتان با ارزش‌ها و اعتقادات درونی‌تان همخوان باشد به بهترین شکل کار می‌کنید.

مکتوب کردن اهداف

طی یک تحقیق «۴٪ کسانی که هدف تعیین کرده ولی آن را ننوشته بودند تغییری در زندگی ایجاد کردند؛ ولی ۴۶٪ افرادی که هدف خود را مکتوب کرده بودند آن را دنبال کرده و به هدفشان رسیده بودند». عمل ساده‌ی نوشتن، ده‌برابر نسبت به تعیین هدف نگارش‌نشده، مؤثر است.^۵

ثمرات مکتوب کردن اهداف

- ۱- خروج از ابهام، واضح‌تر و روشن‌تر شدن اهداف.
- ۲- شناسایی اهداف کوچک‌تر خود.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۴۷.

۲. همان، ص ۳۴۵.

۳. همان، ص ۴۷.

۴. همان، ص ۳۵۰.

۵. همان، ص ۴۸.

هدف‌گذاری

۳- ایجاد تعهد؛ زیرا نزد خودتان اعلام کرده‌اید چه چیز را به دست خواهید آورد.

۴- تعیین اولویت‌ها را ساده‌تر می‌کند.

۵- نوشتن اهداف به زمان حال

الف. ذهن ناهوشیار را برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی خواهد کرد.

ب. اعتمادبه‌نفس را افزایش می‌دهد.

ج. شور و اشتیاق را بالا می‌برد.^۱

اهداف مکتوب، شما را از عمومیتی سرگردان به جزئیاتی معنادار هدایت می‌کند.^۲

۳-۴- عواقب عدم تعیین هدف

طبیعت بشر چنان است که اگر در روزی معین فاقد هدفی خاص باشد زمان را به بیهودگی صرف می‌کند.

کسانی که بزرگ‌ترین مشکلشان زمان است، کسانی هستند که فاقد هدف روشنی می‌باشند.^۳

ضرب‌المثلی می‌گوید: «اگر نمی‌دانید کجا می‌روید مهم نیست از چه راهی بروید»، و من اضافه می‌کنم: «و مهم نیست چقدر زمان صرف کنید».^۴

فیلسوف رومی چنین گفته است: «برای کشتی‌ای که مقصدش نامعلوم باشد هیچ باد موافقی نمی‌وزد».^۵

اگر هدف نداشته باشید، خطر افتادن در دام گرفتاری را می‌پذیرید و مشغول‌بودن را با انجام‌دادن کار اشتباه می‌گیرید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۰۱.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۴۷.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۵۳.

۴. همان، ص ۵۲.

۵. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۰.

بدون اهداف روشن متوجه می‌شوید که بخش اعظمی از وقت خود را صرف امور بی‌اولویت و بی‌ارزش کرده‌اید.^۱

اگر برای خود هدف مشخصی ندارید، محکومید تا پایان عمر برای دیگری کار کنید.^۲

آن‌که فقط تصوّر مبهمی از هدفش در ذهن دارد، ممکن است هدفش را گم کند.^۳

در صورتی‌که بخواهید در کار و زندگی‌تان آرامش و تعادل داشته باشید، به‌ناچار بایستی ناسازگاری بین هدف کوتاه‌مدت و بلندمدت را به‌نحوی تخفیف دهید.

۵-۳- تنوع رفتار در برخورد با هدف‌گذاری

دسته‌بندی افراد در رابطه با هدف‌گذاری؛

۹۷٪ مردم هدف‌گذاری نمی‌کنند و کمتر از ۳٪ مردم اهداف مکتوب و مشخص دارند.

۳۰٪ مردم بی‌تفاوتند، هیچ هدفی ندارند، فقط زمانی دست به کاری می‌زنند که فرد دیگری به آنها بگوید چه کنند.

۵۰٪ مردم واکنشی عمل می‌کنند.

۱۰٪ مردم در رؤیا زندگی می‌کنند، مغز آن‌ها پر از نقشه‌های خیالبافانه برای کسب شهرت است.

۱۰٪ مردم عامل هستند، روی پای خود می‌ایستند و فرصت‌ها را برای خود می‌سازند؛ آن‌ها به تغییرات - نه به‌عنوان تهدید بلکه یک فرصت - نگاه می‌کنند.^۴

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۶.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۴۶.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۳۳.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۱.

هدف‌گذاری

کمتر از ۱٪ مردم اهداف خود را به‌طور منظم بازنویسی و بازنگری می‌کنند. بسیاری از مردم به‌قدری درگیر کار و حرفه و اهداف مالی خود می‌شوند که دلیل رسیدن به موفقیت مالی را فراموش می‌کنند.^۱ امروز مردان و زنانی را می‌بینید که در سن ۴۰ - ۵۰ سالگی دوباره به کالج و دانشگاه می‌روند.^۲ در بین طبقه‌ی مرفه انگلیس رسم است که به‌محض تولد فرزندان، آن‌ها را در دانشگاه آکسفورد یا کمبریج ثبت‌نام می‌کنند. در امریکا بسیاری از والدین برای فرزندان خود حساب پس‌انداز کالج افتتاح می‌کنند.^۳

چشم‌انداز طولانی‌مدت، طبقه‌ی اجتماعی آینده را مشخص می‌کند؛ «میل به از خودگذشتگی» در کوتاه‌مدت، برای داشتن آینده‌ای بهتر.

ویژگی‌های این دیدگاه؛ «جرأت، نظم و ایستادگی» است.^۴ هرچه از نردبان اجتماعی - اقتصادی پایین‌تر بیاوید، چشم‌انداز مالی در هر پله کوتاه‌تر می‌شود. چشم‌انداز زمانی متوسط کارگران ساعتی، بین دو زمان پرداخت حقوق است، کارگرانی که ماهانه حقوق دریافت می‌کنند چشم‌اندازی معادل دوماه دارند.^۵ وقتی به پایین این هرم اجتماعی یعنی معتادان و الکلی‌ها می‌رسید، چشم‌انداز زمانی را کمتر از یک ساعت خواهید یافت.^۶

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۵۲.

۲. همان، ص ۳۶۲.

۳. همان، ص ۳۶۵.

۴. همان، ص ۳۴۷.

۵. همان، ص ۳۴۶.

۶. همان، ص ۴۶.

تمرین فکر کردن به چشم اندازی طولانی مدت، نه تنها نیازمند شخصیت است بلکه شخصیت فردی که این کار را انجام می دهد نیز بهبود می بخشد.^۱

۳-۶- دلایل یا توجیهات آنان که هدف گذاری نمی کنند

پنج توجیه کسانی که در هدف گذاری کوتاهی می کنند؛
توجیه ۱- من تابه حال بدون داشتن هدف، بد کار نکرده ام.
پاسخ؛ «هدف داشته باشی بهتر کار می کنی».
حرکت در بی هدفی مثل گم شدن در آسمان یا اقیانوس، با داشتن سرعت زیاد است.

توجیه ۲- من هدف هایم را در مغزم نگاه می دارم.
پاسخ؛ «اهداف نوشته نشده همان تصورات و خیالات معنی می دهند». افرادی که اهداف خود را مکتوب نمی کنند روزهای خود را با «چه می شد اگر...» به پایان می برند.
توجیه ۳- تعیین هدف، خطر شکست را افزایش می دهد.
پاسخ ادیسون: "من هزار راه پیدا کرده ام که نمی توانید از آن ها لامپ بسازید".
برنارد شاو: "از ده تلاش نه بار شکست می خورم؛ پس، تصمیم گرفته ام هرچیزی را ده بار امتحان کنم".

توجیه ۴- داشتن اهداف روشن، اختیار را از زندگی می رباید.
پاسخ؛ بدون داشتن هدف، مشغول بودن را با انجام کار اشتباه می گیرید.
توجیه ۵- من از زندگی خیلی انتظار دارم.
پاسخ؛ اگر ننویسید، نسبت به آن کس که فقط یک هدف دارد کمتر موفق خواهید بود.^۲

چرا از هدف گذاری هراس داریم؟ ترس از شکست.^۳

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۰.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۷.

۳. مدیریت بهره وری از زمان، ص ۵۸.

۷-۳- ترتیب هدف‌گذاری

تقسیم اهداف به بلند، میان و کوتاه‌مدت (۵ساله، ۱ساله، ۱ماهه). ابتدا هدف بلندمدت، سپس مقصدهایی در راستای هدف بلندمدت تعیین کنید. یک هدف مشخص و برجسته به نظر دور از دسترس می‌نماید و یک هدف کوتاه‌برد عملی‌تر به نظر می‌آید.^۱ حصول به اهداف درازمدت و اساسی باید با طرح‌های کوتاه‌مدت و تصمیمات روزانه همراه باشد. فعالیت‌هایی که در برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت انجام می‌شوند غالباً در پیشبرد اهداف درازمدت مؤثرند. سوق اعمال روزانه در جهت نیل به اهداف اساسی. صورت کارهای ممکن امروز را برای رسیدن به هدف اصلی بنویسید. مهم‌ترین کار را که همین حالا می‌توان انجام داد مشخص کنید؛ راه‌های گوناگون - حتی خیالی - را نیز روی کاغذ بیاورید. اهداف خود را به اهداف کوچک‌تری تقسیم کنید که قابل اجرا شود زیرا تحقق هر هدف هرچند کوچک، اعتمادبه‌نفس و اشتیاق ایجاد می‌کند.^۲

۸-۳- دسته‌بندی اهداف

۱-۸-۳- تقسیم اهداف به شخصی، خانوادگی، شغلی، مالی و...

نقشه‌ی ذهنی اهداف زندگی خود را بکشید.

نمونه‌ای از اهداف:

خانوادگی	تفاهم، چگونگی باهم به‌سربردن، ردوبدل کردن عواطف
مالی	امنیت، بیمه، بازنشستگی، تعطیلات
شغلی	ارتقاء، آموزش، انعطاف

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۶۲.
۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۵.

مدیریت زمان

همسایگی	نظافت، آسایش
اجتماعی	همیاری، ارزش‌های جمعی، روابط
مراودات	صبر، سهیم‌شدن، حذف موانع
سلامتی	ورزش، رژیم، کنترل استرس
معنوی	ایمان، معرفت، قوه‌ی درک

نقشه را همراه داشته و آن را در یک دوره‌ی زمانی تکمیل کنید.^۱

هدف ما نباید بر زندگی کاری متمرکز باشد.

باید همراه با هدف‌های کاری هدف‌هایی برگزینید که همسر، فرزندان، دوستان، تفریحات فردی، سلامت جسم و روح و بالاخره نقش شما در جامعه‌تان و غنای روحی‌تان را نیز دربر گیرد.^۲

باید دو برنامه‌ی کاملاً جدا ولی همراه با هم داشته باشید ۱- کار ۲- امور شخصی

این دو برنامه باید طوری تنظیم شوند که بتوانید هریک را جداگانه و به راحتی دنبال کنید.

۲-۸-۳- تقسیم اهداف به بلند، میان و کوتاه‌مدت

اهدافتان را مکتوب کنید.

درازمدت	پنج‌ساله
میان‌مدت	یک‌ساله
کوتاه‌مدت	یک‌ماهه

این کار، ذهن ناهوشیار شما را برای رسیدن به آن هدف برنامه‌ریزی خواهد کرد؛ اعتمادبه‌نفس را افزایش می‌دهد و شور و اشتیاق را بالا می‌برد.^۳

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۰۴.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۴.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۹۸.

۳-۸-۳- انواع سه‌گانه‌ی هدف؛ «چیستی، چگونگی، چرایی»

۱- اهداف «چرایی» یا اهداف شخصی دلایلی هستند که می‌خواهید تمام اهدافتان را طبق آنها کسب کنید. متأسفانه با تمرکز بر رسیدن به اهداف «چیستی و چگونگی»، اهداف «چرایی» از نظر دور می‌شوند.

۲- اهداف «چگونگی» راه‌های به‌دست‌آوردن اهداف «چیستی» هستند.

۳- اهداف «چیستی» هدف‌های شغلی، مالی و ایمنی شما را دربرمی‌گیرد. آنها چیزهایی هستند که برای رسیدن به اهداف «چرایی» نیاز دارید.^۱

مثال؛

نمونه‌ای از اهداف «چیستی»؛ «من می‌خواهم بهترین فروشنده‌ی شرکت بشوم تا عضو گروه مدیران قرار گیرم» و این کار را با بالابردن $X\%$ سهمیه‌ی فروشم و کسب درآمد **A** ریال به دست خواهم آورد.

نمونه‌ای از اهداف «چگونگی» برای تحقق هدف «چیستی» فوق؛ «رسیدن به هدف چیستی‌ام را با بالابردن مهارت‌های فروش به دست می‌آورم». چگونه می‌توانم **A** ریال درآمد داشته باشم؟ «با افزایش مهارت‌های فروش». پاسخ چگونگی تحقق هدف «چیستی» را «هدف چگونگی» می‌نامیم.

«چرایی» اهداف فوق، تأمین امنیت مالی خانواده و دست‌پیدا کردن به احساس رضایت است.^۲ چرا می‌خواهم مهارت‌های فروشم را افزایش دهم و به **A** ریال درآمد برسم؟ «برای اینکه امنیت مالی خانواده‌ام را تأمین کنم». این پاسخ را که در مقابل پرسش از هدف «چگونگی» بیان می‌شود «هدف چرایی» می‌نامیم.

کسانی که بدون تعیین اهداف «چرایی»، بیش‌ازحد بر روی اهداف «چگونگی» و «چیستی» تأکید دارند، در پایان روز کاری، در خطر سرخوردگی و یأس هستند؛ - هر قدر هم دیگران آن‌ها را موفق بپندارند - .

۱. همان، ص ۱۹۰.

۲. همان، ص ۱۹۱.

بدون فهم «چرایی»، تمام موفقیت‌ها و پیروزی‌ها توخالی خواهد بود.^۱
 برای هر کدام از اهداف (چیستی، چگونگی، چرایی) در مقاطع (بلند، میان، کوتاه) پنج هدف بنویسید. (جمعاً ۴۵ هدف)

{ بلندمدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	} اهداف چیستی
{ میان مدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	
{ کوتاه مدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	

{ بلندمدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	} اهداف چگونگی
{ میان مدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	
{ کوتاه مدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	

{ بلندمدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	} اهداف چرایی
{ میان مدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	
{ کوتاه مدت { ۱- ۲- ۳- ۴- ۵- }	

همیشه اهدافتان را به زمان حال بنویسید.

۳-۸-۴ هدف اصلی

یک هدف هست که اگر به آن دست یابید می‌توانید به اهداف دیگران نیز برسید؛ «رضایت‌مندی».

تصمیم‌گیری براساس هدف اصلی و قطعی در هر مرحله از زندگی، یکی از بزرگ‌ترین وظایف شما در بزرگسالی محسوب می‌شود.^۲

۳-۹ تعیین هدف

۳-۹-۱ پرسش‌هایی برای کشف اهداف

۱. همان، ص ۱۹۲.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۵۳.

هدف‌گذاری

اگر رئیس شما اولویت‌های کار را برای شما روشن نکرده است، شما باید خود دست به کار شوید، از او تقاضای وقت ملاقات کرده و بگویید: «مهم‌ترین کار من چیست؟»

به او بگویید: «مهم‌ترین اهداف سه ماه آینده را نوشته و برای هریک مهلتی تعیین کرده‌ام، اگر تأیید می‌کنید اعلام کنید و اگر مورد تأیید شما نیست فردا در جلسه‌ای که با کارکنانم دارم طرح پیشنهادی‌ام را مطرح نکنم». «این مهم‌ترین سیاست شغلی شماست».^۱

چه می‌خواهید؟
چرا می‌خواهید؟
چگونه می‌خواهید به آن اهداف برسید؟

رسیدن به اهداف «چگونگی» برای لذت‌بردن از اهداف «چرایی» است. با کار هم‌زمان روی گروه‌های سه‌گانه‌ی هدف، زندگی را در تعادل نگه دارید. اگر مشخص شود که فقط شش ماه دیگر زنده‌اید چگونه زندگی می‌کنید؟ اگر پاستخان این است که: همین زندگی فعلی را ادامه می‌دهید، علامت خوبی است که از زندگی‌تان رضایت دارید.^۲

۲-۹-۳- تمرین برای یافتن هدف‌های زندگی

مکتوب پاسخ دهید:

- ۱- مایلید در پایان عمر به کجا رسیده باشید؟
- ۲- دوست دارید سه یا پنج سال آینده را چگونه بگذرانید؟
- ۳- اگر بدانید فقط شش ماه دیگر زنده‌اید چگونه زندگی می‌کنید؟

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۶۰.
۲. همان، ص ۴۶.

اگر پاسخ‌های سؤال ۲ در راستای پاسخ‌های سؤال ۱ است، نشانه‌ی خوبی است.^۱

۳-۹-۳ طرح الگوی زندگی

بهترین راه پی‌بردن به اهداف «چرایی»، تهیه‌ی یک آگهی فوت برای خود است.

اکنون با پرکردن جاهای خالی آگهی فوت خود را تهیه کنید.

آرزوهایتان را در آگهی فوتتان درج کنید.

در سالگی، در شهر (جایی که دوست دارید) فوت کرد، شغل او بود، مقام (شغل و شأن اجتماعی) را حائز بود. فعالیت‌های متفرقه‌ی او (سرگرمی‌ها، علایق) بودند. دستاوردهای زندگی او - مثلاً - تلاش برای آگاهی مردم در مورد بود؛ او را به خاطر (صفات مشخصه) هایش همیشه به یاد خواهیم داشت.^۲

میل دارید در آینده چگونه از شما یاد شود؟ (ایده‌آل، نه آنچه فعلاً هستید).

حال از خود بپرسید: «من باید برای دستیابی به این اهداف چه کنم؟»

۱- امیدوار هستید در پایان زندگی به چه اهداف شغلی یا حرفه‌ای دست یابید.

۲- می‌خواهید چه نوع روابطی با دیگران داشته باشید؟

۳- میل دارید کجا و با چه شرایطی زندگی کنید؟

۴- می‌خواهید از نظر فکری و جسمی چگونه باشید؟

۵- میل دارید دوستانتان چگونه از شما یاد کنند؟

۶- میل دارید چه اثری از شما در جامعه باقی بماند؟^۳

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۴۶.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۹۳.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۹۳.

هدف‌گذاری

برای اینکه هرثانیه از زندگی خود را به حساب آورید باید برداشت روشنی از اینکه «می‌خواهید به کجا برسید، میل دارید چه کار کنید، میل دارید چه باشید، می‌خواهید چه به دست آورید و اینکه در زندگی چه می‌خواهید» داشته باشید.^۱ این مؤثرترین روشی است که می‌توانید از آنچه بیشترین اهمیت را در زندگی شما دارد آگاه شوید و روی آن تمرکز کنید. در مورد خودتان آن‌طور که می‌خواهید پس از مرگ از شما یاد شود بنویسید، نه آنچه فعلاً هستید.^۲

۴-۹-۳- سؤال از خود در هنگام هدف‌گذاری

از خود بپرسید: می‌خواهم چقدر زنده بمانم؟ این پرسش و پاسخ چشم‌انداز شما را طولانی می‌کند.^۳

سه هدف بزرگ شما در زندگی کدامند؟ ظرف سی‌ثانیه به سرعت پاسخ را بنویسید.

در حال حاضر سه نگرانی عمده‌ی من در زندگی چه هستند؟ طی سی‌ثانیه پاسخ را بنویسید؟

در بیشتر موارد سه هدف اصلی، آن روی سگه‌ی نگرانی‌هایتان هستند.^۴ متن ستایشی برای خود بنویسید تا یکی از دوستان یا اعضای خانواده آن را در مراسم خاکسپاری‌تان بخواند.

دوست دارید مهم‌ترین افراد زندگی‌تان از شما چگونه یاد کنند؟ اگر بتوانید زندگی‌نامه‌ی خود را بنویسید چه چیزی خواهید نوشت؟ هر فرد پنج تا هفت حوزه‌ی اصلی نتیجه دارد که در آن‌ها می‌تواند کمک بزرگی به سازمان خود بکند؛ اگر بر تلاش‌های خود در این حوزه‌ها تمرکز کنید، می‌توانید به مهم‌ترین نتایج ممکن در کوتاه‌ترین زمان دست یابید.^۱

۱. همان، ص ۱۷۹.

۲. همان، ص ۱۹۲.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۹.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۵۷.

مزیت نسبی خود را تشخیص دهید و فقط کاری انجام دهید که مزیت نسبی شماست.

چرا به شما حقوق پرداخت می‌شود؟
اگر فرصت محدودی برای زندگی داشته باشید هیچ چیز به اندازه‌ی برقراری تماس با مهم‌ترین افراد زندگی‌تان برای شما اهمیت نخواهد داشت.
هرکاری را که در چنین فرصت محدودی انجام خواهید داد، حتماً در زندگی روزمره‌ی خود بگنجانید.^۲

۱۰-۳. اصول بنیادین هدف‌گذاری و روش آن

- ۱- رؤیاهای بزرگی داشته باشید؛ هیچ محدودیتی را متصور نشوید.
- ۲- اهداف خود را به زبان حال بنویسید.
- ۳- اهدافتان را هر روز صبح روی کارت بازنویسی کنید و به‌طور منظم یادآوری کنید.
- ۴- اهدافتان در حوزه‌های مهم زندگی باید هماهنگ باشد. (اصل کلیدی که اکثراً مورد غفلت قرار می‌گیرد.)
 - الف. کاری، شغلی، مالی
 - ب. شخصی، خانوادگی، سلامتی
 - ج. رشد و توسعه، حرفه‌ای و شخصی
 - د. هدف اصلی و قطعی خود را بشناسید؛ اهدافتان را براساس اولویت سامان‌دهی کنید؛ برای اهداف مهم، طرح عملیاتی مفصل (با جزئیات) تهیه کنید.^۳
 - تمام افراد موفق، افق‌های بلندمدتی دارند.
 - فکرکردن به چشم‌اندازهای طولانی‌مدت را تمرین کنید؛

۱. همان، ص ۱۶۷.

۲. همان، ص ۳۷۱.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۴۸.

هدف‌گذاری

از خود بپرسید؛ «چقدر می‌خواهم زنده بمانم؟» بلافاصله چشم‌اندازتان طولانی می‌شود.^۱

تکرار هدف‌گذاری

درست همان‌گونه که یک عکّاس حرفه‌ای ممکن است بارها از یک سوژه عکس بگیرد تا نتیجه‌ی دلخواه عایدش شود، بررسی‌های گوناگون و تکرار هدف‌گذاری، آن را کامل‌تر و بی‌نقص‌تر می‌کند.

روز بعد از هدف‌گذاری مجدداً آنها را بررسی کنید. احتمالاً عین جواب‌های روز قبل را به دست نمی‌آورید.

عجیب اینکه در تمرینات بعدی جزئیات تازه‌تری کشف می‌کنید که قبلاً به آن برخورد نکرده‌اید.^۲

سه هدف از مهم‌ترین اهداف بلند، میان و کوتاه‌مدت خود را بر روی کارت‌های کوچک بنویسید، در محلی قرار دهید که بتوانید هرروز ببینید.

الف. آنها را مرتب بخوانید

ب. تجسم کنید که قبلاً به آنها رسیده‌اید.

ج. مسئولیت هرکاری را که برای دستیابی به این اهداف ضروری است قبول کنید.^۳

تغییر اهداف

از آنجا که هدف‌های زندگی هرکس تابع بعضی تحولات محیط می‌شود، بایستی هرچند یک‌بار در آن تجدید نظر کرد.

بهترین زمان هدف‌گذاری سالروز تولّد است.

هدف‌های شما بایستی به موازات رشد و تکامل خودتان رشد کنند.^۴

۱. همان، ص ۳۴۳.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۴۹.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۰۳.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۴۹.

کار کم‌اهمیت امروز، ممکن است فردا اولویت‌دار باشد.

۱۱-۳- محدودیت‌های هدف‌گذاری

هیچ محدودیتی سرِ راه شما نیست مگر محدودیتی که خودتان ایجاد کنید. با ذهن باز و انعطاف‌پذیر کودکانه نگاه کنید؛ همیشه آزادانه از خود بپرسید چه راه دیگری هست؟

موانع بازدارنده را مورد توجه قرار دهید.

از خود بپرسید: «من باید چه چیزهایی را یاد بگیرم و بر چه دانش‌هایی آگاهی داشته باشم تا این هدف را به دست آورم؟»

به کمک چه کسانی احتیاج دارم؟

چه کسی می‌تواند مانع پیشرفت من شود؟

چه کسانی باید با من همکاری کنند؟

چه تعهداتی باید داشته باشم تا بتوانم این اهداف را به دست آورم؟^۱

چگونه ناسازگاری بین اهداف را رفع کنیم؟ با تعیین حق تقدّم در هدف‌ها.^۲

۱- فهرستی از ده هدف خود در سال آینده را در تمام زمینه‌ها - به زبان حال -

بنویسید.

۲- هدفی که بیشترین تأثیر را خواهد گذارد بالای صفحه مشخص کنید.

۳- برای مهم‌ترین هدف ضرب‌الاجل تعیین کنید.

۴- به هرچیزی که برای دستیابی به اهداف لازم است فکر کنید و بنویسید.

۵- فهرست را در قالب یک طرح سامان‌دهی کنید.

۶- موانع را برطرف کنید.

۷- کاری انجام دهید که حداقل یک قدم به هدف نزدیکتان می‌کند.^۳

۱. همان، ص ۲۰۲.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۴۷.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۷۷.

گاه‌گاه بایستید و به قله - به هدف غایی خود - نگاه کنید.^۱
چشم‌انداز طولانی‌مدت، تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت را بهبود می‌بخشد.^۲
از خود بپرسید: «وقتی اهداف و مهم‌ترین تصمیمات خود را تعیین می‌کنم، به چه دوره‌ای در زندگی خود فکر می‌کنم؟»^۳
پس‌انداز مداوم نمایانگر فکر بلندمدت است.
افرادی که همواره ۱۰٪ درآمد خود را پس‌انداز می‌کنند و برای استقلال مالی خود کنار می‌گذارند، کیفیت بالاتری را برای زندگی آینده‌ی خود و فرزندانشان تضمین می‌کنند.

۱۲-۳- ویژگی‌های هدف‌گذار^۴

هدف‌گذار باید صاحب جرأت، نظم و پشتکار باشد.^۵
هیچ محدودیتی را متصور نشوید، یک برگ کاغذ بردارید و تمام کارهایی را که دوست دارید طی پنج سال آینده در زندگی کاری و شخصی خود انجام دهید یادداشت کنید.
تمرین «فهرست‌بندی سریع» را در حوزه‌های اصلی زندگی‌تان انجام دهید.
به سرعت اهداف مالی، سلامتی، خانوادگی و کاری خود را بنویسید. چه اقداماتی باید اتخاذ کنید تا به مهم‌ترین اهداف خود برسید.^۶
اگر یقین داشته باشید شکست نمی‌خورید، جرأت به خرج داده و چه اهدافی را برای خود تعیین می‌کنید؟
خواسته‌ی شما تنها محدودیت واقعی برای توانایی شماست.

۱. همان، ص ۳۴۸.
۲. همان، ص ۳۴۸.
۳. همان، ص ۳۴۸.
۴. همان، ص ۳۴۷.
۵. همان، ص ۳۴۷.
۶. همان، ص ۵۷.

مهم‌ترین نکته در هدف‌گذاری، توانایی شما در تشخیص هدف بزرگی است که اگر مقدمات فراهم باشد می‌خواهید به آن برسید.^۱

از امروز به بعد فکر کنید تا سن ۷۵ سالگی با بازدهی بالا کار خواهید کرد.^۲

آدمی که براساس «هرچه پیش آید» وقت می‌گذراند، تصوّر مبهم و گنگی از هدف در ذهن دارد و حتی ممکن است کاملاً هدفش را گم کند؛ ولی یک وقت‌شناس و طراح خوب وقت، جنبه‌های مختلفی از راه‌های رسیدن به هدف را در نظر می‌گیرد.^۳

۱۳-۳- پنج ایده برای تعیین اهداف مالی و شغلی

- ۱- تمرکز بر رضایت مشتری؛ مشتری کسی است که رضایتش موفقیت شما را تضمین می‌کند؛^۴ و خوب است بدانیم خدا بهترین خریدار جان ماست.^۵
- ۲- به‌طور مداوم جویا شوید مشتریان چه می‌خواهند.^۶
- ۳- تعریف اصلی خروجی و بازده خود را از زبان رئیس‌تان مشخص کنید.
- ۴- حوزه‌های اصلی نتایج خود را مشخص کنید؛ چه کاری را اگر فقط و فقط خودتان به‌خوبی انجام دهید سازمان را دچار تغییر و صاحب نتایج فوق‌العاده می‌کنید؟

- ۵- در صورتی که بخواهید آرامش و تعادل در زندگی شما حکم‌فرما باشد به‌ناچار بایستی ناسازگاری بین هدف کوتاه‌مدت و درازمدت را به حداقل خود برسانید.^۷

۱۴-۳- وضوح و وابسته‌نبودن هدف

نقطه‌ی آغاز مدیریت زمان، دستیابی به وضوح مطلق در هدف‌گذاری است. مهم‌ترین واژه در اثربخشی شخصی، وضوح هدف‌ها است.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۵۵.

۲. همان، ص ۳۶۱.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۳۳.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۶۵.

۵. سوره توبه آیه ۱۱۱، إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنْفُسَهُمْ.

۶. بحارالانوار ج ۸۷، ص ۱۳۳، اللَّهُمَّ... وَفَقْنِي لِمَا تَحِبُّ وَ تَرْضَى.

۷. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۸.

هدف‌گذاری

در خصوص اهداف و مقاصد، وضوح مطلق داشته باشید.^۱
مدیران موفق قادرند تعریف واضح و روشن و دقیقی از اهداف ارائه کنند و همچنین پیشنهادهایی برای رسیدن به اهداف مطرح نمایند.^۲
در هدف‌گذاری واقع‌بین باشید.^۳
برای اینکه به بهترین شکل کار کنید، باید اهداف و مقاصد مشخص و روشنی داشته باشید که با ارزش‌ها و اعتقادات شما همخوانی داشته باشد.^۴
اهداف باید قابل حصول و دست‌یافتنی باشند.
باید مطمئن شوید که هدف در حیطه‌ی قدرت شما قرار دارد.
باید بدانید برای رسیدن به این هدف، تا چه اندازه به دیگران متکی هستید؟
اگر جواب این است «تا حدود قابل ملاحظه‌ای»، چگونه مطمئن هستید که دیگران به قدر کافی حمایتتان خواهند کرد؟^۵
اهداف باید متعادل باشد.

از تأکید یک‌جانبه بر یک جنبه‌ی زندگی پرهیز کنید.^۶

هفت مشخصه‌ی هدف

- ۱- مشخص، بدون ابهام، بدون تعارض با سایر اهداف
- ۲- قابل اندازه‌گیری
- ۳- قابل دسترس
- ۴- واقع‌بینانه
- ۵- زمان پایان و ضرب‌الاجل آن مشخص باشد.
- ۶- متعادل بوده و یک‌جانبه نباشد.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۴۵.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۳۹.

۳. همان، ص ۴۳.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۹۸.

۵. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۹۶.

۶. همان، ص ۱۹۶.

۷- قابل انعطاف باشد؛ (متوسط تغییر شغل در عمر هفت بار است).^۱
اهداف باید قابل تعریف، شفاف و قابل اندازه‌گیری باشند و با یکدیگر تعارض نداشته باشند.^۲

اهداف باید جامع و کامل و حتماً مکتوب شده باشند.
بین اهداف و ارزش‌ها باید تعادل برقرار باشد.
هرروز صبح و هر هفته در آخر هفته - به‌عنوان بخشی از برنامه‌ریزی - لیست اهداف را مرور کنید.

روز خاصی از هفته را برای مرور طرح‌های اساسی زندگی در نظر بگیرید.
هدف‌ها باید به زبان حال باشد.

تمرکزتان روی هدف باشد نه روی فرایند کار.

اصول هدف‌گذاری

اهداف را مشخص کنید به‌نحوی که با ارزش‌هایتان همخوانی داشته باشد.
کار را به‌طور مفصل با جزئیات برنامه‌ریزی کنید.
اولویت‌های کاری را تعیین کنید.
قانون ۲۰/۸۰ را به‌کار ببرید.^۳
حتی‌الامکان در ضمن اینکه قدمی در جهت اولویت‌دارترین کار برمی‌دارید
خواسته‌ی عاطفی خود را نیز ارضا کنید.^۴
به‌طور مرتب به خود پاداش دهید.
روان‌شناسان دریافته‌اند ۸۵٪ انگیزه‌های شما برای مشارکت در یک کار خاص،
با مزیت و سود حاصل از انجام آن کار ارتباط دارد.^۵

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۹۵.

۲. همان، ص ۱۹۰.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۹۹.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۶۹.

۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶۱.

هدف‌گذاری

یکی از مسئولیت‌های اولیه‌ی شما، انتخاب نوع کاری است که از آن لذت برده و برای آن مناسب باشید.^۱

برای اینکه به بهترین شکل کار کنید، باید اهداف و مقاصد مشخص و روشنی داشته باشید که با ارزش‌ها و اعتقادات درونی شما همخوان و سازگار باشند.^۲ با خود صادق باشید.

تفکر مثبتی بر صفر یعنی؛ اگر اول کار بود آیا این کار را شروع می‌کردم؟^۳

۱۵-۳- خصوصیات اهداف

۱- یک هدف باید خواسته‌ی روشنی را طلب کند.

۲- هدف باید دست‌یافتنی باشد.

۳- هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد.

۴- هدف باید محدوده‌ی زمانی مشخصی (مهلت) داشته باشد.

۵- کسانی که در توفیق هدف نقش دارند باید هدف را تأیید کنند.

۶- هدف باید مکتوب باشد.

۷- هدف باید انعطاف‌پذیر باشد.

یک هشدار: هرگز با تغییرات منفی بیرونی و محیطی، خیلی زود سطح هدف را تنزل ندهید.^۴

۱۶-۳- ممتازبودن

از دیدگاه مدیریت حرفه‌ای بهتر است هدف‌تان در مدت دو تا پنج سال آینده «داشتن تخصص و داشتن شغلی ویژه» باشد.^۵ میل و سعی به ممتازبودن در کار و در آنچه مزیت نسبی شماست.

۱. همان، ص ۳۵۷.

۲. همان، ص ۱۹۸.

۳. همان، ص ۳۴۳.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۶۷.

۵. همان، ص ۵۷.

مدیریت زمان

به خود قول دهید در مدیریت ممتاز شوید.
کار نامناسب، بزرگ‌ترین هدر دهنده‌ی زمان است.
اگر از ۲۱ تا ۶۵ سالگی، ده درصد درآمد خود را پس‌انداز کنید در دوره‌ی
بازنشستگی و کهنسالی تأمین خواهید بود.^۱
فکر کنید تا ۷۵ سالگی با بازدهی بالا کار خواهید کرد.
هر فرد ۵ تا ۷ حوزه‌ی اصلی نتیجه دارد، فقط هنگامی که تلاش‌های خود را در
این حوزه‌ها متمرکز کنید به مهم‌ترین نتایج در کوتاه‌ترین زمان دست خواهید
یافت.^۲

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۱.
۲. همان، ص ۱۶۷.

فصل ۴

گام دوم در مدیریت زمان؛ اولویت‌بندی

تعیین اولویت، تنها راه رسیدن به اهداف است.^۱

تمرکز روی اولویت‌ها، مهم‌ترین وظیفه‌ی مدیر است.^۲
نقطه‌ی آغاز مدیریت زمان و تعیین اولویت‌ها، فکر کردن درباره‌ی شخصیت خود و چیزهایی است که برایتان اهمیت دارد.^۳
شعار «ابتدا کارهای مهم را انجام دهید» جوهر مدیریت صحیح زمان است.^۴
بهترین آزمون مدیریت زمان انتخاب اولویت‌ها است و در واقع انتخاب عمل صالح و بهترین مصلحت.

۱-۴- اولویت‌بندی چیست؟

انتخاب اولویت یعنی انتخاب عمل صالح؛ انتخاب بهترین و مناسب‌ترین عمل برای هر روز، هر ساعت، و هر لحظه.
ابتدا از مهم‌ترین کار شروع کنید.^۵

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱۰.
۲. غررالحکم ص ۴۷۷، من اشتغل بغير المهم ضیع الأهم.
۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۹.
۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۶.
۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۳۹.

درست انجام دادن کار، نشانه‌ی کفایت (مهارت) و انجام دادن کار درست (عمل صالح)، نشانه‌ی شایستگی و انتخاب صحیح هدف و اولویت است.^۱ بهتر است انسان کار صحیح انجام دهد تا این که کار را به روش صحیح انجام دهد.^۲

شما همیشه مشغول انتخاب کردن هستید.^۳ اثربخشی، نتیجه‌ی انجام کارهای صحیح (عمل صالح) است و کارآمدی، حاصل انجام صحیح کارها (مهارت).

۲-۴- پیش نیاز اولویت بندی

تعیین اولویت کارآسانی نیست، زیرا نیازمند ایجاد تعادل بین موارد زیر است:

۱- فوریت

۲- اهمیت

۳- ارتباط با سایر وظایف

کار اولویت دار کاری است که هم فوری باشد هم مهم.^۴

کارهای با فوریت کم و اهمیت کم را یا حذف کنید یا به تعویق بیندازید و یا به دیگری تفویض کنید.

کارهای با فوریت زیاد و اهمیت کم را اگر وقت دارید خودتان انجام دهید، در غیراین صورت تفویض کنید.

کارهای با فوریت کم و اهمیت زیاد را خودتان انجام دهید یا به افراد کلیدی تفویض کنید.

کارهای با فوریت زیاد و اهمیت زیاد را خود مدیر باید انجام دهد.^۵

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس به نقل از پیتر دراگر، ص ۲۰۹.
۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی به نقل از پیتر دراگر، ص ۵۹.
۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۷.
۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱۳.
۵. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۴۷.

اولویت‌بندی

یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها برای مدیریت صحیح زمان، بهتر و بهتر شدن در انجام کارها و پرداختن به فعالیت‌هایی است که بیش از هر کار دیگری بر کارآمدی شما تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین «تسلط در توانایی‌های مؤثر» را هدف خود در کار قرار دهید.^۱

تعیین مزیت نسبی خود، یعنی تعیین آنچه در آن مهارت دارید و آنچه آن را بهتر از دیگران انجام می‌دهید.

قبل از تعیین اولویت‌های کاری و شخصی، ایجاد وضوح در ارزش‌ها ضروری است.^۲

آنچه بیان می‌کنید، آنچه آرزو می‌کنید، آنچه قصد رسیدن به آن را دارید یا فرض می‌کنید، باورهای شما را نشان نمی‌دهد؛ بلکه تنها آن کاری که انجام می‌دهید نشان‌دهنده‌ی باور حقیقی شماست.

برای شناخت خود و ارزش‌هایتان، به رفتارتان توجه کنید؛ انتخاب‌هایی را که ساعت‌به‌ساعت و هر روز انجام می‌دهید مورد توجه قرار دهید. انتخاب‌های شما نشان می‌دهد که در درون، چگونه انسانی هستید.^۳

تفاوت راهبران و مدیران

مدیران، صرفاً «کارها را به‌طور صحیح» انجام می‌دهند؛ اما راهبران «کارهای صحیح» را انتخاب می‌کنند.

در تعیین اولویت‌ها، باید بر انجام کارهای درست (عمل صالح و بهترین مصلحت) تمرکز کنید نه انجام دادن صحیح کار.^۴

موفقیت، فرایند انتقال نیروهای پراکنده به یک کانال قدرتمند است.^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۳۱.

۲. همان، ص ۱۰۶.

۳. همان، ص ۱۰۷.

۴. همان، ص ۱۲۲.

۵. همان، ص ۱۰۵.

۳-۴- اهمیت اولویت‌بندی

فقط نیمی از اوقات یک مدیر در محل کار، صرف فعالیت‌های مدیریتی می‌شود، بقیه صرف کارهای اجرایی می‌شود.^۱

مدیران موفق در یک زمان فقط روی یک کار متمرکز می‌شوند.^۲

بدون انجام دادن کارهای مهم پیش از سایر کارها، نمی‌توانید وقتتان را به‌درستی تنظیم کنید.^۳

توانایی شما در اولویت‌بندی اهداف و پرداختن به مهم‌ترین‌ها، راه رسیدن به کارآمدی فردی است؛ این کار چندان آسان نیست، زیرا گرایش طبیعی انسان در جهت پرداختن به کارهای بی‌اهمیت است.^۴

تمام روز به اولویت‌ها فکر کنید.

راه رسیدن به موفقیت‌های بزرگ در آینده، شناسایی دلایل موفقیت‌های کنونی است.^۵

طبق قانون «هرگز زمان کافی برای هر کاری وجود ندارد»، بلکه «فقط برای مهم‌ترین کارها» زمان کافی دارید.^۶

همواره هدف اصلی، انتخاب اولویت‌دارترین کار و انجام فوری آن است.^۷

انجام هر کار - جز اولویت‌های بالای خود - هدر دادن نسبی زمان شماست.^۸

سؤال آغاز هفته

۱. همان، ص ۲۱۰.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۵۹.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۵.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۵.

۵. همان، ص ۱۳۳.

۶. همان، ص ۱۹۸.

۷. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۵۲.

۸. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۲.

اولویت‌بندی

چه کاری را متوقف کنم تا زمان کافی برای انجام مهم‌ترین کارهایم داشته باشم؟^۱

قبل از شروع هر کار جدید به یاد داشته باشید؛ «هیچ زمان اضافه‌ای نیست؛ انجام یک کار به معنی انجام‌ندادن یک کار دیگر است».

۱. همان، ص ۱۲۳.

۴-۴- آسان نبودن تعیین اولویت

هنوز هم مدیران بسیاری هستند که اصرار دارند کارها را درست انجام بدهند (تعیین فعالیت)، تا اینکه کارهای درست را انجام دهند (تعیین هدف و اولویت).^۱ اگر هدف‌ها با یکدیگر ناسازگار باشند انتخاب اولویت‌ها مشکل می‌شود.^۲ هرچند تعیین اهداف شخصی تنها راه تضمین استفاده‌ی خردمندانه از زمان است، اما تعیین اولویت‌ها تنها راهی است که می‌توانید در جهت رسیدن به اهدافتان مؤثرتر و پربارتر کار کنید.^۳ اغلب مدیران به هنگام مواجهه با مشکل، قدرت تشخیص کارهای مهم از غیر مهم را از دست می‌دهند.^۴ همه‌ی ما دارای انگیزه‌های گوناگون هستیم، ولی همیشه از آنها آگاه نیستیم. ما برای دسته‌بندی اولویت‌هایمان از شیوه‌های متفاوت استفاده می‌کنیم. بسیاری از مردم بین کارهای اولویت‌دار و قابل واگذاری خود فرق نمی‌گذارند.^۵

در پژوهشی که بین ۱۳۰۰ مدیر از جمله ۵۰۰ رئیس و معاون شرکت، نشان داده شد که اغلب مدیران در تعیین اولویت ضعف دارند.^۶

متأسفانه پیدا کردن اولویت‌ها همیشه آسان نیست.^۷ تشخیص اولویت‌های دیگران نیز بسیار حائز اهمیت است.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۵.
۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۸.
۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱۰.
۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۷۳.
۵. همان، ص ۱۱۹.
۶. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۰۹.
۷. همان، ص ۲۰۹.

اولویت‌بندی

مهم‌ترین کاری که می‌توانید انجام دهید آن است که بدانید افرادی که با آن‌ها سروکار دارید، در موقعیت‌های متفاوت چگونه به محرک‌های گوناگون واکنش نشان می‌دهند.^۱

۵-۴- حاصل انتخاب اولویت و پی‌آمد عدم انتخاب آن

کلید مدیریت موفق زمان، انجام فعالیت‌های اولویت‌بندی شده طبق فهرست و در نظر گرفتن وضوح کامل در این اولویت‌بندی و طبقه‌بندی فعالیت‌ها به «عادی، مهم و بسیار مهم» است.^۲

توانایی شما در اولویت‌بندی اهداف و پرداختن به مهم‌ترین‌ها، راه رسیدن به کارآمدی فردی است.^۳

فقط نیمی از روز یک مدیر صرف فعالیت‌های مدیریتی می‌شود؛ بقیه‌ی روز صرف کارهای اجرایی می‌شود.^۴

کسب خشنودی دیگران به قیمت زیر پا گذاشتن اولویت‌های خود، دورکننده‌ی شما از مسیر موفقیت است.^۵

با تعیین هدف و انتخاب تعدادی فعالیت برای رسیدن به آن و اولویت‌بندی آن فعالیت‌ها، به ۳٪ افراد برتر جامعه پیوندید.^۶

وقتی مشغول کارهای اولویت‌دار نیستید، دارید وقت خود را تلف می‌کنید.^۷ ما باید بتوانیم جایگاه هر چیزی را تشخیص دهیم و هریک را از حیث اهمیت، رده‌بندی کنیم. افرادی که اولویت خود را نمی‌شناسند در تمایز قائل شدن بین

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۱.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۳.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۵.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱۰.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۰۶.

۶. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۶۱.

۷. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۰۲.

آنچه دوست دارند در حال حاضر انجام دهند و آنچه باید به انجام رسانند تا به هدف‌های درازمدت خویش دست یابند، دچار سردرگمی هستند.^۱

علت اصلی عدم موفقیت و انباشته شدن کارها، صرف وقت روی کارهای کم‌اولویت و عدم تشخیص کارهای مهم از غیرمهم است.^۲

بدون داشتن هدف، برنامه و اولویت، آینده‌ی خود را به دست شانس و تصادف می‌سپارید.

اگر نتوانید هدف نهایی را مشخص کنید، نخواهید دانست هدف‌های کوتاه‌برد و مقصدها کدام هستند.

بدون تعیین اولویت‌ها، رفتار شما انفعالی خواهد بود.

بدون تعیین اولویت‌ها، نمی‌توانید کار بی‌اهمیت را از بااهمیت متمایز کنید.^۳

اگر اول روزتان از کارهای کوچک شروع کنید این کارها مثل قارچ رشد کرده تعدادشان چندبرابر می‌شود، در نتیجه در پایان روز خسته شده‌اید ولی هیچ کار بالارزشی انجام نداده‌اید.

تنها اگر شهامت برگزیدن راه‌های دشوار را داشته باشید، زمان لازم را در اختیار خواهید داشت.^۴

۴-۶- مزایای اولویت‌بندی

- ۱- تمرکز بر امور مهم‌تر
- ۲- پرداختن به کارهای فوری‌تر
- ۳- تمرکز در یک زمان روی یک وظیفه
- ۴- انجام کارها طبق جدول زمان‌بندی

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۰.
۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۷۳.
۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۵۰.
۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۷.

۵- قابل دسترس شدن هدف‌گذاری

۶- جداکردن و تفویض وظایفی که می‌توان به دیگری واگذار

۷- امکان ارزیابی در پایان یک دوره‌ی زمانی

۸- افزایش عملکرد.^۱

با اولویت‌بندی، تخمین زمانی و تعیین ضرب‌الاجل و پرداخت پاداش به کسانی

که کار را در زمان خود انجام می‌دهند، کار عالی را از کار بیهوده جدا کنید.^۲

بدون تعیین اولویت‌ها در زندگی، رفتاری انفعالی خواهید داشت.

بدون تعیین اولویت‌ها، نمی‌توانید کار مهم را از بی‌اهمیت تشخیص دهید.^۳

۷-۴- اصول و روش انتخاب اولویت

تنها وقتی اهدافتان را می‌نویسید و آن‌ها را با هم مقایسه می‌کنید، وضوح

کامل در مورد اولویت‌بندی اهداف را به‌درستی درک خواهید نمود.^۴

از خود بپرسید: «اگر به تمام اهداف فهرست دست‌یابم کدام‌یک بیشترین

رضایتمندی، خوشبختی و پاداش را برایم به ارمغان می‌آورد؟» این هدف را

اولویت اول بنامید.^۵

صورت هدف‌های عمر را در دست بگیرید، ظرف یک دقیقه سه تا از

مهم‌ترین‌ها را انتخاب کنید.

همین کار را با اهداف یک‌ساله و یک‌ماهه انجام دهید؛ حال ۹ هدف دارید.

دوبه‌دو آن‌ها را باهم برخورد دهید تا اولویت اول و بعدی و بعدی مشخص شود.^۶

برای هریک از اهداف مهم خود تعدادی فعالیت مشخص و ملموس در نظر

بگیرید. فهرست را برحسب اولویت مرتب کنید و بر مبنای آن عمل کنید.^۱

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۱

۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۳۲.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۵۰.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۵۹.

۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۶۰.

۶. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۴۸.

قانون ۲۰/۸۰ توصیه می‌کند «در لیستی که ۱۰ فقره کار را نشان می‌دهد دو مورد وجود دارد که بیشترین ارزش را دارند». روی آن دو، علامت الف+ بگذارید و آن دو را حتماً انجام دهید و خیلی مقید به انجام موارد باقی‌مانده نباشید، چون فایده‌ای که از انجام آن هشت مورد به دست می‌آورید به مراتب کمتر از ارزش آن دو کار مهم است.^۲

مهم‌ترین سؤالی که از آغاز کار تا پایان باید به‌طور مداوم از خود بپرسید این است؛ چرا به من حقوق می‌دهند؟

آیا کاری که در حال حاضر انجام می‌دهم، همان کاری است که به خاطر آن استخدام یا خلق شده‌ام؟^۳

از خود بپرسید: «چه کاری را فقط من می‌توانم انجام دهم که اگر به‌خوبی انجام پذیرد تأثیر زیادی برجا خواهد گذاشت؟»

سعی کنید به کارهایی نپردازید که خوب انجام‌شدن یا نشدن آن‌ها به شما کمکی نکرده و موجب ارتقای شغلی شما نمی‌شود.^۴

طرح عملیاتی مفصلی تهیه کنید؛ گام بعد از تهیه‌ی فهرست فعالیت‌ها، توجه به فعالیت‌هایی است که منجر به دستیابی به مهم‌ترین هدف‌تان می‌شود.

بعد از اینکه همه‌ی فعالیت‌ها را یادداشت کردید از خود بپرسید: «اگر فقط یکی از این فعالیت‌ها را بتوانم انجام دهم کدام‌یک بیش از بقیه در رسیدن به هدف به من کمک خواهد کرد؟»

حداقل ۴ کار مهم‌تر را که بتوانید در هفته‌ی آینده وقتی به آنها اختصاص دهید پیدا کنید.

با تعیین حق تقدّم در هدف‌ها، تضادّ بین آنها رفع می‌شود.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۶۱

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۰۳.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۰۰.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶۶.

کدام هدف مهم‌ترین است؟

چگونه امور اولویت‌دارتر دوران زندگی را مشخص و تنظیم کنیم؟
با صرف یک دقیقه برای انتخاب سه هدف، مهم‌ترین‌ها را برگزینید.
فردا و پس فردا مجدداً انتخابتان را بررسی و نتایج را مقایسه کنید.
در سالروز تولدتان هدف‌ها را بررسی کنید؛ شاید تجدیدنظر بخواهد.
هدف‌های شما باید به موازات رشد و تکامل خودتان رشد کند.
در هنگام انتخاب کتاب، باید از خود پرسیم: «از مطالعه‌ی این کتاب و صرف وقت روی آن چه سودی می‌توانم ببرم»؟^۱

همواره از خود سؤال کنید: «چقدر بد می‌شد اگر این کار را انجام نمی‌دادم؟»
اگر پاسختان این است: «زیاد هم اشکالی ندارد و ضرر قابل‌توجهی به دنبال نخواهد داشت»، دیگر وقتی صرف انجامش نکنید؛ این یک کار قابل حذف و یا قابل واگذاری است.^۲

کم اهمیت‌ترها را حذف کنید

برای هر اقدامی از خود پرسید: «آیا حاضرم ۷ روز، هرروز ۵ دقیقه از وقتم را برای این فعالیت صرف کنم؟» اگر پاسخ منفی است آن را حذف کنید.
تنها کارهایی در لیست بماند که حاضرید در هفته‌ی آینده حداقل روزی ۵ دقیقه روی آن کار کنید.

بار خود را با حذف، تفویض و تعویق سبک کنید.^۳

تعیین اولویت از دریچه‌ی قانون کارآمدی اجباری

وقتی برای رسیدن به نتیجه تحت فشار شدید هستید، در تعیین اولویت و انجام کارها به مراتب کارآمدتر می‌شوید.

۱. گوهر وقت، ص ۱۰۳.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۱۱.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۰۷.

اگر فقط یک روز فرصت داشته باشید تا کارهای پنج روز را انجام دهید، نحوه‌ی کارتان چه تفاوتی خواهد کرد؟
اگر مجبور باشید یک ماه شهر را ترک کنید و قبل از رفتن فقط می‌توانید یک کار را تکمیل کنید، کدام کار را انجام می‌دهید؟ پاسخ شما هرچه باشد، آن کار اولویت اول است.^۱

پنج سؤال اصلی برای تعیین اولویت

- ۱- چرا به من حقوق پرداخت می‌شود؟
 - ۲- با ارزش‌ترین فعالیت‌های من کدامند؟
 - ۳- حوزه‌های اصلی نتیجه‌ی من کدامند؟
 - ۴- چه کاری را تنها و تنها من می‌توانم انجام دهم که تأثیر فراوانی در موفقیت شرکت‌مان دارد؟
 - ۵- در حال حاضر با ارزش‌ترین نوع استفاده از زمان چیست؟^۲
- محصولات و خدمات را به سه گروه تقسیم کنید؛ به محصولات، خدمات و مشتریانی توجه کنید که پتانسیل بهتر شدن را دارند.
از قانون برنده‌ها، بازنده‌ها، بازمانده‌ها استفاده کنید.^۳
برنده‌ها و بازنده‌ها را رها کنید؛ وقتتان را فقط برای آن‌هایی صرف کنید که اگر سراغشان نروید می‌میرند و اگر سراغشان بروید نجات پیدا می‌کنند.
یکی از مهم‌ترین تمرین‌های تفکر در تعیین اولویت‌ها، بررسی تأثیر هریک از اقداماتی است که اتخاذ می‌کنید.
یکی از راه‌های ارزیابی اهمیت یک کار، این است که ببینیم با انجام دادن یا ندادن این کار چه اتفاقی می‌افتد.^۱

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۲.

۲. همان، ص ۱۳۹.

۳. همان، ص ۱۳۴.

اصل تحلیل محدودیت را هر روز و هرساعت در کار خود اعمال کنید، همیشه از خود بپرسید: «عامل ایجاد محدودیت در سرعت و کیفیت کار چیست؟» این عامل هرچه باشد پرداختن به رفع آن، اولویت شماست. ۸۰٪ عوامل محدودکننده به خود شما مربوط می‌شود؛ «کمبود مهارت، توان، کیفیت و یا استعداد».

در تعیین اولویت، کارهای فوری را از مهم جدا کنید. یک کار ضروری، به‌ندرت مهم است و یک کار مهم، به‌ندرت ضروری. کار مهم کاری است که چه انجامش بدهید چه انجامش ندهید پی‌آمدهای بالقوه‌ی مهمی داشته باشد. کارهای مهم را در اولویت قرار دهید.

هرچه زمان بیشتر و بهتری را به کارهای مهم با پیامدهای بلندمدت اختصاص دهید، کارآمدتر شده و کارهای بیشتری انجام خواهید داد.^۳

تعیین اولویت‌ها

دقت کنید موفق‌ترین حوزه‌های زندگی‌تان کدامند؟ چه بخشی بیشترین رضایت و لذت را به شما می‌دهد؟

- ۱- با رئیس‌تان ملاقات کنید و مسئولیت‌هایتان، محدوده‌ی اختیاراتتان و معیارهای سنجش موفقیتتان را جویا شوید.
- ۲- با کلیه‌ی کارکنانتان ملاقات کنید و اطمینان یابید که آنان از شیوه‌ی کاری دلخواه شما، اولویت‌ها، نتایج و معیار سنجشتان آگاهند.
- ۳- هرگاه طرح جدیدی به شما محوّل گردید، به‌عنوان اولویت نخست از رئیس‌تان بخواهید تا روشن کند؛

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۱۱۹.
۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۱۶.
۳. همان، ص ۱۱۴.

الف - چه نتایجی باید به دست آید؟

ب - چه زمانی باید به اتمام برسد؟

ج - چه بودجه و امکاناتی وجود دارد؟

د- آیا اولویت‌ها و کارهای دیگر شما را تحت تأثیر قرار خواهد داد؟

جدولی بر حسب زمان و مسئولیت‌های افراد همکار بکشید، تا اطمینان یابید هریک از افراد تأثیرگذار در طرح، می‌داند تا چه زمانی چه بخشی را باید تحویل دهد.^۱

فهرستی از کلیه‌ی کارهایی که باید انجام دهید تهیه کنید. ریز و درشت، بلندمدت و کوتاه‌مدت.

مشخص کنید کدام‌یک از کارهای انتخاب‌شده فعال و کدام‌یک واکنشی اند.

فعال: فعالیت‌هایی که باید برای رسیدن به اهداف شغلی یا شخصی‌تان انجام دهید؛ فعالیت‌هایی که به پرسش «چرا به من حقوق می‌دهند» پاسخ می‌دهد. واکنشی: آنچه اجرای جریان عادی کارها را تشکیل می‌دهد و بابت آن هیچ‌وقت از شما قدردانی نمی‌شود.

برای کارهای فعال مشخص کنید کدام‌یک مهم (گامی به‌سوی هدف) و کدام‌یک فوری اند.

کارهای واکنشی، اغلب مهم نیستند.^۲

آنچه را باید انجام دهید از آنچه احساس می‌کنید مجبورید یا دوست دارید انجام دهید متمایز کنید.^۳

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۵.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۴۲.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۹.

اولویت‌بندی

کارهایی که باید انجام شود در صورتی سریع مشخص می‌شود که بهره‌برداری از مزیت فرصت‌ها، خرسندسازی رئیس و افزایش بازدهی و کاهش زیان را در نظر بگیرید.^۱

اساس همه‌ی تعیین اولویت‌ها این است؛

کاری را انجام دهید که به‌انجام‌رساندن هرچه
زودتر آن، سود فراوانی به شما می‌رساند؛
و کاری را از همه دیرتر انجام دهید که در
نتیجه‌ی تأخیر آن، کمترین زیان به بار می‌آید.

نخست از فرصت‌هایی استفاده کنید که به نظر می‌رسد اگر بی‌درنگ به آنها توجه نشود از دست خواهند رفت.^۲

از خود پرسید: «در صورت انجام ندادن یکی از این انتخاب‌ها به‌جای دیگری، چه اندازه زیان خواهم کرد؟»

برای همه‌ی انتخاب‌های خود این پرسش را مطرح کنید؛ نتیجه‌ی این کار فهرستی از اولویت‌هایتان خواهد بود که به شما خواهد گفت چه کاری را ابتدا و چه کارهایی را پس از آن انجام دهید.^۳

انتخاب اولویت

فهرستی از تمام کارهایتان بنویسید، هرکاری را در معرض قضاوت قرار دهید و از خود پرسید:

چرا این کار را من انجام می‌دهم؟

چگونه این کار مرا در دستیابی به یکی از اهداف زندگی‌ام یاری می‌رساند؟

۱. همان، ص ۴۰.

۲. همان، ص ۳۹.

۳. همان، ص ۳۷.

آیا می‌توانم این کار را از راه دیگری انجام دهم تا در وقتم صرفه‌جویی کنم؟
آیا این کار را می‌توان به فرد دیگری تفویض کرد؟
آیا این کار را می‌توان حذف کرد؟^۱

اصول اولویت‌بندی

وضوح کامل؛ در صورتی که هدف‌ها با یکدیگر ناسازگار باشند انتخاب اولویت‌ها با مشکل مواجه می‌شود.^۲
قانون بالابردن فروش: «بیشترین زمان را با بهترین مشتریان احتمالی بگذرانید».

با استفاده از قانون ۲۰/۸۰ اولویت‌هایتان را مشخص کنید.
قانون ۲۰/۸۰: «۸۰٪ زمان را صرف جلب ۲۰٪ مشتری‌های مهم‌تر کنید».
۸۰٪ ارزش یک مجموعه مربوط به ۲۰٪ از اجزاء مجموعه است.
نتیجه: اگر مدیر فهرست کارهایی را که باید در روز انجام شود تهیه کند و آنها ۱۰ مورد باشند؛ او می‌تواند انتظار داشته باشد ۸۰٪ از وظایف مهم خود را با انجام دو تا از مهم‌ترین موارد موجود در فهرست به انجام برساند.
در تعیین اولویت‌ها نیز ۲۰٪ هر کار، ۸۰٪ ارزش آن کار را تشکیل می‌دهد.
۲۰٪ زمان را صرف برنامه‌ریزی و سامان دهی منابع کنید، ۸۰٪ موفقیت شما را شکل می‌دهد.

در تعیین اولویت‌ها نیز همیشه بر ۲۰٪ اول تمرکز کنید.^۳
تعیین درآمد ساعتی خود و نپرداختن به کارهای کم‌ارزش‌تر از آن.
فروش و درآمد را نمی‌توانید هر روز کنترل کنید ولی فعالیت‌ها را چرا.
کیفیت را در مهم‌ترین کاری که انجام می‌دهید بهتر کنید.^۱

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱۴.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۸.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۳۸.

اولویت‌بندی

قانون مزیت رقابتی: «فقط به تولید محصولی بپردازید که در آن تخصص دارید».

هرکاری را که دیگری ارزان‌تر انجام می‌دهد واگذار کنید. یکی از بهترین راه‌ها برای به‌دست‌آوردن وقت لازم برای کارهای اولویت‌دار این است که «از تعداد کارهای قابل حذف یا قابل تفویض که خودتان انجام می‌دهید بکاهید».

هیچ‌کس نمی‌تواند همه‌ی کارها را با هم انجام دهد، به‌ناچار هر انتخابی به‌نحوی بخشی از وقت شما را می‌طلبد. شما آنچه را که تمایل قلبی‌تان است انجام دهید.

برای تعیین اولویت‌های بهتر، به‌طور مرتب این سؤالات را از خود بپرسید:

- ۱- نقطه یا نقاط قوت من چیست؟
- ۲- چه کاری را خوب انجام می‌دهم؟
- ۳- در گذشته چه کاری را خوب انجام داده‌ام؟
- ۴- کدام مهارت‌ها در موفقیت من تأثیر داشته‌اند؟
- ۵- کدام کارها را با سرعت و به‌خوبی و بهتر از دیگران انجام می‌دهم؟
- ۶- کدام مهارت و دانش را اگر بهبود بخشم فردی برجسته و تأثیرگذار خواهم شد؟

۷- واقعاً دوست دارم چه کاری را انجام دهم؟^۲

روش‌های اثبات‌شده برای تعیین اولویت‌های مناسب

- ۱- از ارزش‌های خود شروع کنید، تعیین شفاف ارزش‌ها.
- ۲- همیشه ارزش سطح بالا را به ارزش سطح پایین ترجیح دهید.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۱۳.
۲. همان، ص ۱۲۷.

- ۳- به ندای درون خود گوش کنید؛ وقتی کاری را انجام می‌دهید که کاملاً با ارزش‌های شما متناسب و هماهنگ است، در درون خود احساس شادی می‌کنید.
 - ۴- اصل پارتو را اجرا کنید: تعیین ۲۰٪ وظایف، قبل از شروع کار.
 - ۵- کارهای ضروری را از مهم جدا کنید.
 - ۶- عامل محدودکننده یا مانع اصلی را تعیین کنید.
 - ۷- کارهای کم‌اهمیت را نیز مشخص کنید.
 - الف. محوّل کردن به دیگران (به کسی یا سازمانی که کار را به‌خوبی شما، ولی ارزان‌تر انجام می‌دهد).
 - ب. حذف
 - ج. تأمین منابع خارجی
 - د. به تعویق انداختن
 - ه. کوچک کردن^۱.
- بدترین شکل استفاده از زمان این است که آن کاری را به بهترین صورت انجام دهید که اصلاً لازم نیست انجام شود.^۲
- کاری که انجام می‌دهید باید بازتاب تقدّم‌های شما در زمان حال باشد، نه دیروز و نه حتی یک ساعت قبل.^۳
- اولویت‌بندی، نیازمند ایجاد تعادل بین موارد زیر است؛
- فوریت، اهمیت، ارتباط با سایر وظایف، روابط انسانی، زمان مورد نیاز برای اتمام کار و بهبود مدّت اجرا؛ که دو مورد اخیر را به کمک فرم بررسی مدّت عملکرد می‌توان مشخص نمود.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۵.

۲. همان، ص ۱۱۹.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۸.

اولویت‌بندی

هدف از تعیین اولویت، تمرکز مدیر بر انجام مهم‌ترین و فوری‌ترین کار در زمان حاضر است.

لازمه‌ی تعیین اولویت، حذف موارد کم‌ارزش و پرداختن به امور مهم است.

دو اصل در اولویت‌بندی کار

۱- اگر کار فوری نیست منتظر بماند.

۲- اگر کار مهم نیست شخص دیگری آن را انجام دهد.

۴-۸- درجات اولویت

اهمیت $\times$ فوریت = اولویت

اولویت بالا یعنی هم مهم و هم فوری؛ این دسته از کارها باید انجام شود.

اولویت متوسط یعنی مهم اما بدون فوریت؛ این دسته از کارها را می‌توانید به تأخیر بیندازید.

اولویت پایین‌تر از متوسط یعنی فوری اما غیرمهم؛ این دسته از کارها را می‌توانید حذف یا انجام آن را به دیگری واگذار کنید.

بدون اولویت یعنی نه فوری است و نه مهم؛ این دسته را حتماً حذف کنید.

اول گروه الف را تمام کنید بعد ب و ج را.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱۴.

[illegible]

انتخاب اولویت در صورتی که کار حتماً باید توسط شما انجام شود؛

بی‌اهمیت: مشکل مهمی با انجام ندادنش روی نمی‌دهد.

انتخاب درجه‌ی اهمیت } مهم: اگر انجام نشود مشکل به وجود می‌آید.

ضروری: حتماً باید انجام شود.

کم: هر زمانی می‌تواند انجام شود.

۱۲۸

درجه‌ی فوریت متوسط: این هفته باید انجام شود.
زیاد: تا چند ساعت دیگر باید انجام شود.

تلاقی اولویت اشخاص

رؤسای شما حق دارند متوقع باشند که در صورت نیاز در دسترس باشید؛ مسئله اینجاست که اولویت‌های این افراد ممکن است با اولویت‌های شما برخورد پیدا کند.

تلاقی اولویت‌ها در کلیه‌ی مشاغل وجود دارد.^۱
دو پندار نادرست که سبب بروز تلاقی اولویت‌ها می‌شود:
الف. هنگامی که هدف‌های دو شخص در تضاد هستند، فقط در صورتی می‌توان برنده شد که دیگری بازنده شود.

ب. فرد برنده از اقتدار و شخصیت قدرتمندتری برخوردار است.^۲
اگر رئیس کار دیگری به شما سپرد کارهای جاری را برایش بشمرید و بگویید که سرگرم همان پروژه‌ای هستید که خودش واگذار کرده است و از او بخواهید اولویت را او برای شما تعیین کند.^۳

مهم‌ترین اصل مدیریت زمان کدام است؟

مهم‌ترین بخش مدیریت زمان
انتخاب اولویت‌هاست.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۲۲.

۲. همان، ص ۱۲۳.

۳. همان، ص ۱۵۴.

فصل ۵

گام سوم در مدیریت زمان؛ برنامه‌ریزی

۵-۱- منظور از برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در مدیریت زمان، متناظر با تهیه‌ی نقشه برای ساخت یک ساختمان است.^۱

برنامه‌ریزی یعنی آماده‌کردن امکانات، منابع و وسایل جهت تحقق بخشیدن به اهداف.^۲

۵-۲- اهمیت برنامه‌ریزی

همه‌ی افراد موفق به داشتن «فهرست کارهایی که باید انجام شود» اشاره کرده‌اند.^۳

تسلط بر وقت، با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود.^۴ مهم‌ترین ابزار برای مدیریت زمان، برنامه‌ی تنظیم شده‌ی مکتوب روزانه و نظام برنامه‌ریزی کلی‌ای است که پشتیبان و حامی برنامه‌ی روزانه باشد.^۵

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۵۵.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۴۵.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۹۱.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۳۱.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳.

تقویت نقاط مثبت کارمندان در امر برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، قطعاً نتیجه‌ی مثبتی خواهد داشت.^۱

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات تلاش برای «به‌خاطر سپردن» کارها و زمان انجام آن‌هاست.^۲
اگر شما دارای جدولی نیستید که در آن کارهای روزانه‌تان به‌صورت دقیق ثبت بشود، باور داشته باشید که نمی‌توانید دارای یک برنامه‌ی بلندمدت یک‌ساله و حتی یک‌ماهه باشید.^۳

فعالیت‌هایی که در برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت انجام می‌شوند - اگر نگویم همه - بیشتر آن‌ها در پیش‌برد هدف‌های درازمدت انسان مؤثر هستند.^۴

«موفقیت، حاصل نظم بسیار است» و بهترین تمرین، «صرف وقت برای فکرکردن و برنامه‌ریزی» است.^۵

پیترو دراکر: "اگر به اشتباهات بزرگی که در زندگی مرتکب شده‌اید نگاهی بیاندازید همگی یک عامل مشترک دارند؛ بدون تفکر کافی، تصمیمی عجولانه گرفته و کاری انجام داده‌اید، یا اطلاعات کافی دریافت نکرده‌اید، یا زمان کافی صرف ارزیابی و ایجاد تعادل بین نظرات موافق و مخالف نکرده‌اید".^۶

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۲.

۲. همان، ص ۶۳.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۵۱.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۱.

۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۸۲.

۶. همان، ص ۸۲.

تخمین زده می‌شود هر دقیقه‌ای که صرف
برنامه‌ریزی شود، ده دقیقه زمان انجام کار را
صرفه‌جویی می‌کند.^۱

اگر برای ساعات روز خود برنامه‌ریزی نکنید، دیگران برای شما برنامه‌ریزی خواهند کرد.

در مدیریت زمان تعیین هدف‌ها و اولویت‌های مربوط به کار، از مهم‌ترین امور به‌شمار می‌رود.^۲

روزتان را خودتان برنامه‌ریزی کنید، به‌جای آنکه اجازه دهید در خدمت خواسته، بلکه هوس‌های دیگران باشد.

در اختیار خواست‌های دیگران قرار گرفتن، یکی از مهم‌ترین معماهای مدیریت است.

بدون داشتن برنامه، دائماً در خدمت خواست‌های دیگران خواهید بود.^۳
درست همان زمانی که فکر می‌کنیم برای برنامه‌ریزی وقت نداریم، باید به فکر برنامه‌ریزی باشیم.^۴

فعالیت‌های روزانه، امور جاری و حوادث غیرمترقبه، قادر هستند هرگونه شوق را جهت دنبال کردن هدف‌های اساسی عمر از ذهن پاک کنند.

من هیچ راه حلی برای دستیابی به اهداف مهم زندگی‌تان نمی‌شناسم جز اینکه، برای یکایک روزهای عمر از قبل طرح و برنامه داشته باشید.^۵

ارزش انسان به کارهایی نیست که به سبب حوادث انجام می‌دهد، بلکه به کارهایی است که علی‌رغم حوادث انجام می‌دهد.^۱

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۸۱.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۲۹.

۳. همان، ص ۵۷.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۶۲.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۶۲.

تمام نابعه‌ها سیستماتیک عمل می‌کنند.

۵-۳- هدف از برنامه‌ریزی

هدف از نوشتن لیست کارها، به‌اتمام‌رساندن کامل برنامه‌ها نیست، بلکه مقصود هرچه مفیدتر صرف‌کردن وقت است.^۲
انرژی و وقت شما تحت هیچ شرایطی نباید تلف شود.^۳

۵-۴- پیش‌نیاز برنامه‌ریزی

آشنایی با اهداف کوتاه، میان و بلندمدت سازمان، به شما در استفاده‌ی بهتر از زمان کمک خواهد کرد.^۴
دومین گام اساسی برای کنترل وقت را زمانی می‌توان برداشت که صورت هدف‌های زندگی، تنظیم شده، آماده و در دسترس باشد.^۵
سعی کنید اطلاعات بیشتری به دست آورید.

۱. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۶.

۲. همان، ص ۹۶.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۵.

۴. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۲.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۰.

آگاهی از سیکل انرژی

همه‌انگ کردن زمان اوج بازدهی با اولویت‌دارترین کارهای شغلی، به میزان زیادی به درجه‌ی استقلال درونی شما بستگی دارد.^۱

۵-۵- موانع برنامه‌ریزی

علل عدم رغبت برخی افراد به برنامه‌ریزی؛

علت	پاسخ
۱- خیلی وقت می‌گیرد.	ذخیره‌ی وقت بیش از مصرف آن است.
۲- بدون برنامه‌ریزی هم موفقم.	موفق‌تر خواهی بود.
۳- کار انتزاعی می‌شود.	مهم رسیدن به هدف است.
۴- معمولاً کاری پیش می‌آید که برنامه‌ها را به هم می‌ریزد.	تلاش کنیم این موارد را به حداقل برسانیم. ^۲

۵-۶- حاصل برنامه‌ریزی

اگر یک بار از روی فهرست روزانه کار کنید خواهید دید اوقات فراغت بسیاری برای مقابله با اضطراب و فعالیت‌های پیش‌بینی نشده به دست خواهید آورد.^۳

هرچه بیشتر برنامه‌ریزی کنید، اهدافتان را بیشتر به عمق ضمیر ناخودآگاه می‌برید.^۴ هرچه وقت بیشتری صرف برنامه‌ریزی کنیم احتمال شکست کمتر می‌شود.^۵

۱-۵-۶- ثمره‌ی مکتوب کردن برنامه‌ریزی

مکتوب کردن برنامه، اثر فیزیولوژیکی محرکی در جهت فعال نمودن انگیزه به دنبال دارد.^۶

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۶۱.
۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۰.
۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۵.
۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۸۱.
۵. همان، ص ۸۰.
۶. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۴۷.

مزایای برنامه‌ریزی

- ۱- دستیابی به اهداف
- ۲- ذخیره‌سازی زمان
- ۳- امکان پی‌گیری
- ۴- کاهش فشارهای روانی.^۱

اگر بتوانید رفتارها و فعالیت‌هایتان را خودتان اداره کنید، معمّای پیچیده‌ی تنظیم وقت مدیریت را تا اندازه‌ای حل کرده‌اید.

نیل به اهداف درازمدّت و اساسی زندگی، باید با طرح‌های کوتاه‌مدّت و تصمیمات روزانه همراه باشد.^۲

تنظیم برنامه‌ی روزانه ضامن این نکته است که «اولویت‌های نخست را به پایان خواهید رساند».^۳

اگر فعالیت‌هایتان را روی کاغذ نیاورید به احتمال زیاد اوقاتتان را هدر می‌دهید.^۴

اگر بر مبنای برنامه کار نکنید در دام امور جزئی می‌غلطید.

به طور متوسط مدیران تا نیمه‌ی روز به سراغ کار اصلی خود نمی‌روند.^۵

چهارفایده‌ی برنامه‌ریزی

- ۱- کار مهمّتان را در اوج انرژی انجام می‌دهید که بالطبع مطلوب‌تر و بهتر انجام خواهد گرفت.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۴۶.
۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۰.
۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۰.
۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۲.
۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۱.

برنامه‌ریزی

۲- در بقیه‌ی روز که در سراسیابی انرژی هستید ناچار نیستید برای رسیدگی به فوریت‌ها خود را خسته کنید.

۳- وقتی روی اولویت نخست کار می‌کنید کمتر انقطاع در کار را پذیرا می‌شوید.

۴- اگر به سبب رخدادهای غیرمترقبه، جز کار اولویت‌دارتان، کار دیگری انجام نداده باشید لااقل در پایان روز وجدانتان آسوده است که کار نخست را انجام داده‌اید.^۱

داشتن برنامه، پادزهری در مقابل انقطاع است.^۲

۲-۵-۶- فواید برگه‌ی برنامه‌ی روزانه

۱- تاحدی فشار تصمیم‌گیری را در مورد آنچه باید حتماً انجام گیرد، کاهش می‌دهید.

۲- انقطاع در کار را به حداقل می‌رسانید.

۳- بازده کلی کار را بالا می‌برید.

۴- عوارض واکنشی را به حداقل می‌رسانید.

۵- به‌جای مدیریت در هرج‌ومرج، مدیریت تحت کنترل خواهید داشت.^۳

۲-۵-۷- پی‌آمد عدم برنامه‌ریزی

نداشتن برنامه سبب بحران و استرس فکری برای شما خواهد شد.^۴
بدون داشتن هدف، اولویت و برنامه، زندگی آینده‌ی خود را به دست شانس و تصادف می‌سپارید.^۵

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۲.

۲. همان، ص ۱۳۹.

۳. همان، ص ۱۴۶.

۴. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۳۲.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۴۹.

۵-۸- اصول برنامه‌ریزی

باید دو برنامه داشته باشید، یکی برای کار و دیگری برای امور شخصی؛ این دو برنامه کاملاً جدا ولی هم‌زمان هستند و باید طوری تنظیم شوند که بتوانید هریک را جداگانه و به‌راحتی دنبال کنید.^۱

برنامه‌ریزی براساس اقدام

شش مورد از کارهای مهم فردا را بنویس.
به ترتیب اهمیت شماره‌گذاری کن.
کاغذ را فردا دائماً همراه داشته باش.
صبح اول وقت، کار اولویت اول را شروع کن.
تا وقتی مورد یک تمام نشده، سراغ کار شماره دو نرو.
حتی اگر فقط یکی دو مورد انجام گیرد مایه‌ی نگرانی نیست، چون مشغول مهم‌ترین بوده‌ای.
اگر با این روش نتوانی کار خود را انجام دهی با هیچ روش دیگر قادر به انجام کار نخواهی بود.^۲

نکاتی که در تنظیم برنامه باید به آن‌ها توجه کرد

- ۱- اهمیت برنامه‌ریزی
 - ۲- روش‌های تنظیم وقت
 - ۳- انعطاف در برنامه
 - ۴- روش‌های پی‌گیری.^۳
- هرگاه برای انجام پروژه‌ای برنامه‌ریزی می‌کنید، در نظر بگیرید که اقدام بعدی‌تان پس از اتمام پروژه چیست؛ سپس زمان محدودی هم برای انجام قدم بعدی منظور کنید.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۷.

۲. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۶۰.

۳. همان، ص ۱۵۳.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۷۷.

فهرستی از هدف‌ها و مهلت‌ها را پیش روی خود قرار دهید به‌نحوی که در تمام روز بتوانید آن را مشاهده کنید.^۱

قالب و چارچوب برنامه‌ی روزانه

- ۱- هدف‌هایی که در روز باید تحقق یابد؛ ۵- ۴ هدف.
- ۲- برنامه‌ی دیدارها، جلسات، زمان‌هایی که برای انجام کار خاص در نظر گرفته شده است.
- ۳- فهرست انجام کار.^۲

کلید موفقیت در مدیریت زمان آن است که پیش از هرکاری به مهم‌ترین کارها رسیدگی شود؛ تمرکز اصلی روی آن باشد و بقیه‌ی امور از ذهن جدا شود.

مهم‌ترین نکته‌ی برنامه‌ریزی روزانه آن است که اولویت‌ها مشخص شوند و فرد خود را مقید بداند ذهنش را بر آن‌چه اولویت‌دار است متمرکز کند.^۳

مراحل برنامه‌ریزی به بیانی دیگر

- ۱- تعیین هدف‌های بلندمدت.
 - ۲- تنظیم فعالیت‌های روزانه در راستای این اهداف.
 - ۳- تعیین اولویت‌های کار روزانه در راستای هدف‌های کلی.
 - ۴- طبقه‌بندی کارهای روزانه براساس اولویت و میزان تمرکزی که می‌طلبد.
 - ۵- باقی‌ماندن در مسیر و حرکت بر روی برنامه و طرح روزانه.^۴
- در برنامه‌ریزی روزانه نخستین کار شما فهرست‌کردن کارهایی است که به‌طور مقرر انجام می‌دهید، سپس تخصیص زمان به هریک از وظایف مقرر.^۵

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۹.

۲. همان، ص ۱۳۴.

۳. همان، ص ۱۳۱.

۴. همان، ص ۷۸.

۵. همان، ص ۷۷.

- الف. هدف‌های دوربرد وضع کنید. برای حصول به این هدف‌ها، مقصدهای کوچکی تعیین کنید که به آن اهداف مرتبط باشد.
- ب. در میان اهداف با توجه به اهمیت دوربرد و فوریت کوتاه‌برد، اولویت‌ها را مشخص کنید.
- ج. انرژی خود را ارزیابی کنید و ساعاتی را که می‌توانید در حد مطلوب کار کنید مشخص نمایید.
- د. برنامه‌ی روزانه‌تان را بر مبنای اهداف، اولویت‌ها و ساعات کار مطلوب مشخص کنید.

هیچ چیز برای تنظیم وقت ارزشمندتر از برنامه‌ی مدون روزانه نیست.
بدون وجود برنامه، دائماً در خدمت خواست‌های دیگران خواهید بود.^۱

در ابتدای هر روز ۱۵ دقیقه به یادداشت کردن کارهایی که باید انجام شود اختصاص دهید، سپس آنچه را قابل واگذاری و تفویض است مشخص و برای بقیه تعیین اولویت کنید.

- نصب وایت‌برد و کشیدن برنامه‌ی روزانه بر روی آن مؤثر است.^۲
- خط‌زدن هریک از کارها در فهرست، احساس رضایتی درونی به همراه دارد.^۳
- جدول باید در مکانی قابل رؤیت باشد.
- هرکس که لازم است از برنامه‌هایتان مطلع باشد باید بتواند جدول شما را ببیند؛ بهترین مکان، دیوار مقابلتان است.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۵۷.
۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۵۰.
۳. همان، ص ۴۶.
۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۷۵.

برنامه‌ریزی

فهرست فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف را در جدولی مشخص و واضح بنویسید.

الف. روز به روز

ب. ساعت به ساعت

ج. مشخص کردن فاصله‌ی میان مراحل کار^۱.

به همان نحو که برای مصرف غذا رژیم می‌گیرید، می‌توانید در مورد مصرف وقت هم عمل کنید.^۲

۱- تهیه‌ی لیست از اهداف درازمدت.

۲- طبقه‌بندی بر حسب اهمیت.

۳- نوشتن فهرست کارهایی که برای دستیابی به هدف اول لازم است.

۴- کارهای اصولی این فهرست را مشخص و فوری‌ترین آن را الف+ بنامید.

۵- برنامه‌ریزی برای انجام فعالیت الف+ را از همین الآن آغاز کنید.

۶- کارها را طبق برنامه انجام دهید.^۳

سه برگه‌ی سفید بردارید، بالای هر یک هدف‌های اولویت‌دار خود را بنویسید.

هر یک از هدف‌ها را به بخش‌های کوچک قابل اجرا تقسیم کنید.

از روی ساعت، سه دقیقه صرف تهیه‌ی فهرست اعمالی کنید که شما را به این هدف می‌رساند.

در هر برگه حداقل ۴ کار ثبت کنید که حاضر باشید هر روز دقایقی را صرف آن کنید.^۴

لوازم دستیابی به اهداف اساسی عمر

۱- صورت کارهای ممکن امروز برای رسیدن به هر هدف اولویت‌دار را روی کاغذ بنویسید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۶۶.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۶۷.

۳. همان، ص ۵۸.

۴. همان، ص ۵۳.

۲- از بین این کارها مهم‌ترین آن‌ها را که همین الآن می‌توانید اقدامی در مورد آن انجام دهید مشخص کنید.

۳- دامنه‌ی خیال را توسعه دهید.

۴- راه‌های گوناگونی را که به فکرتان می‌رسد روی کاغذ بیاورید.^۱

علل تصمیمات روزانه

۱- عادت

۲- توقعات دیگران

۳- ملاحظه و ترس

۴- عمل به مقتضای شرایط

۵- انفعال

۶- تصمیم‌گیری حسابگرانه.^۲

مراحل برنامه‌ریزی

الف. تهیه‌ی فهرست فعالیت‌ها.

ب. برآورد زمان مورد نیاز.

ج. اختصاص زمان به وظایف خارج از فهرست.

د. تعیین اولویت و تقدّم کارها.

ه. بازبینی برنامه‌ی روزانه در پایان هر روز.^۳

هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی فقط در صورتی مفید است که در آن عامل زمان

به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در نظر گرفته شده باشد.^۴

در هنگام برنامه‌ریزی بهتر است اهدافتان شما را راهنمایی کند نه

مشکلاتتان.^۵

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۱.

۲. همان، ص ۳۹.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۵۲.

۴. همان، ص ۱۳.

۵. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۳.

برنامه‌ریزی

اگر جدول فهرست فعالیت‌های فردا را آماده کنید، در طول شب و پیش از خواب نگران آنچه باید فردا انجام دهید نخواهید بود.^۱

چهار ویژگی برنامه

محتوای آن کامل و صحیح باشد.

نتیجه‌ی تلاش‌های شما باید از ظاهری جالب‌توجه، قابل‌فهم و منسجم برخوردار باشد.

باید اولویت‌های مدیران بالادست، مشتریان و افراد مؤثر در نظر گرفته شود. هیچ‌یک از موارد یادشده بدون تفکر عمیق ممکن نیست که آن هم مستلزم صرف زمان است.

اگر در ضمن طرح جزئیات کار، به مانعی برخورد کردید به شما توصیه می‌کنم که روش معجزه‌آسای (اگر چنین شود...، اگر می‌توانستم...) را امتحان کنید. حتی اگر فکر می‌کنید «نمی‌توانید» به خودتان بگویید: «اگر می‌توانستم...»، این گویش موقتاً شما را از تمام مشکلات و مسائل آزاد می‌کند و به شما اجازه‌ی خلاقیت می‌دهد.^۲

علت موفقیت از منظر افراد موفق

۱- من فقط همیشه صورت کارهایی که باید انجام دهم جلوی روی خود قرار می‌دهم.

۲- من همیشه برای انجام کارهایم فهرستی در دست دارم.

۳- هر روز صبح اولین کارم این است که لیست کارهایی که امروز باید انجام دهم تهیه و جلوی دید بگذارم.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۹

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۶۲.

همه‌ی افراد موفق به داشتن فهرست کارهایی که باید انجام شود اشاره کرده‌اند.^۱

بالای ورقه بنویسید، «کارهایی که باید انجام دهم». هرکاری امروز باید انجام گیرد در لیست وارد کنید، آن‌ها را به ترتیب اولویت‌بندی کرده و از اولویت یک شروع کنید؛ هرکار که تمام شد آن را خط بزنید.

اگر در طول روز کار ضروری دیگری به نظرتان رسید به لیست اضافه کنید در پایان روز باقیمانده‌های لیست را به ورقه‌ی فردا منتقل کنید.^۲ افراد موفق لیست برنامه‌ریزی روزانه را به‌طور جدی پی‌گیری می‌کنند، حال آنکه افراد ناموفق با وجود وقوف به اهمیت لیست روزانه، آن را به‌نحو مؤثر به کار نمی‌برند.

رمز اصلی موفقیت آن است که بعد از تهیه‌ی لیست کارهای روزانه، آن را در معرض دید قرار دهید.^۳

مدیریت زمان عملی

- الف. در لحظه‌ی معین چه کاری باید انجام داد؟
ب. چگونه می‌توان به بهترین وجه ممکن کار را به انجام رساند؟
ج. پس از آن باید چه کرد؟
د. چگونه و با چه مهارتی باید از فعالیت دیگر منتقل شد؟^۴

۵-۹- برنامه‌ی تفصیلی برای رسیدن به هدف

هرشب برای فردا برنامه‌ریزی کنید.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۹۱.

۲. همان، ص ۹۲.

۳. همان، ص ۹۲.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳.

برنامه‌ریزی

قبل از رفتن به خانه، تا برنامه‌ی فردا روی میز نباشد محلّ کار را ترک نکنید.
زندگی‌تان را دقیقه به دقیقه برنامه‌ریزی کنید.
روز را با برنامه‌ی مکتوب شروع کنید.
به عمل از روی فهرست عادت کنید.
به نوشتن جدول کارهای روزانه (فردا) عادت کنید.
در تنظیم برنامه‌ی هفتگی حتماً اوقاتی برای انجام کارهای اساسی اختصاص دهید.

بهترین ساعات بازدهی ذهنی و فکری را به برنامه‌ریزی اختصاص دهید.
هر روز حداقل یک ساعت برای وقایع غیرمنتظره، پیش‌بینی کنید و انعطاف‌پذیری را در نظر بگیرید.
اگر فرصت استراحت در بین کار و قرارهایتان نگذارید، عصبی، ناآماده و هیجان‌زده می‌شوید.

ملزومات فهرست کارهای روزانه

- ۱- هرروز تهیه شود تا به‌صورت ملکه و عادت درآید.
- ۲- انتخابی باشد، اولویت‌ها مشخص باشند؛ فقط کارهای مهم نه کارهای روزمره.
- ۳- جلوی چشم باشد.
- ۴- به اندازه‌ی کافی قابل انعطاف باشد.
- ۵- فقط ضرورت‌ها را در آن بگنجانید، از انجام کاری که دیروز لازم بود و امروز ضروری نیست پرهیز کنید.
- ۶- کاری را که می‌توان تفویض کرد در فهرست کارهای خودتان نگنجانید؛ تناسب کار با مزیت نسبی خودتان.

۷- برای انجام هر کاری بهترین و سریع‌ترین و مؤثرترین شیوه را برگزینید.^۱
در هر برنامه‌ریزی اعم از طولانی، متوسط و کوتاه، مراعات دو اصل ضروری است:

- ۱- تنظیم لیست کارهای مورد نظر.
 - ۲- تنظیم حق تقدّم هر کار بر دیگری.^۲
- از تجربیات بسیار در مورد هزاران نفر به این نتیجه رسیده‌ام که به مراتب بهتر است از برنامه‌ریزی بر روی کاغذ استفاده کنیم، تا آنکه آن را در ذهن و حافظه‌ی خود داشته باشیم.^۳

۱۰-۵- اصول تنظیم لیست و صورت کارهای روزانه

- ۱- حتماً کتبی باشد.
 - ۲- چیزی را از خود مخفی نکنید، خود را گول نزنید.
 - ۳- هیچ ایده‌الی را در زمان نوشتن ارزیابی نکنید، همه را بنویسید.
 - ۴- با این توهّمات که ممکن است از عهده‌ی انجام کار برنایم خود را فلج نکنید.
 - ۵- اجازه ندهید ترس از اینکه «مبادا چیزی را که روی کاغذ نوشته‌اید نتوانید انجامش دهید» نگران‌تان سازد.
- از متخصص بیاموزید (عکاس حرفه‌ای تعداد زیادی عکس می‌گیرد و فقط یکی دو تا را انتخاب می‌کند).
- دوباره از اوّل فعالیت‌ها را بررسی کنید؛ سعی کنید، آنها را متنوع‌تر کنید و به نوشتن ادامه دهید.
- از تمام اعمالی که شما را به هدف‌هایتان می‌رساند لیست تهیه کنید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۷۲.
۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۳۶.
۳. همان، ص ۳۵.

مزایای برنامه‌ریزی

- ۱- آمادگی بهتر برای روزِ کاری بعدی
 - ۲- داشتن برنامه‌ی روشن برای روزی که در پیش دارید
 - ۳- تصویر روشن از اهداف روزانه
 - ۴- سازماندهی کارهای جاری و روزانه
 - ۵- حافظه‌ی بهتر
 - ۶- تمرکز بر روی مسائل ضروری
 - ۷- ضایعات کمتر انرژی
 - ۸- دستیابی به اهداف روزانه
 - ۹- تفاوت‌گذاردن بین کارهای کم‌اهمیت و پراهمیت
 - ۱۰- اولویت‌بندی
 - ۱۱- تفویض
 - ۱۲- افزایش اثربخشی از طریق هماهنگی بین وظایف
 - ۱۳- کاهش اختلال‌ها و ازدست‌رفتن تمرکز حواس
 - ۱۴- خودکنترلی، انضباط شخصی و توسعه‌ی آن
 - ۱۵- کاهش فشار و نگرانی عصبی
 - ۱۶- تسلط بر خود در رویدادهای پیش‌بینی‌نشده
 - ۱۷- احساس مثبت حاصل از موفقیت در پایان روز
 - ۱۸- افزایش رضایت و انگیزش
 - ۱۹- افزایش توان بالقوه‌ی عملکرد فردی.^۱
- به‌عنوان یک قاعده‌ی کلی، هرچه طرح شما جامع‌تر و جزئیات آن دقیق‌تر باشد، احتمال انجام آن طرح بیشتر است.^۲

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۰.
۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۶۱.

در صورتی که فقط به نیازها و علایق خود درباره‌ی چگونگی استفاده از زمان توجه کنید، نخواهید توانست زمام اختیار وقت را به دست گیرید. زیرا رؤسای شما حق دارند متوقع باشند در صورت نیاز در دسترس آنان باشید.^۱
دو اصل مهم ذخیره‌ی وقت مخصوصاً در مورد اتفاقات:

۱- پیش‌بینی و پیش‌گیری

مثال؛ نقص جزئی اتومبیل که در صورت عدم صرف وقت، به مشکل مهمی تبدیل و وقت بیشتری از شما خواهد گرفت.

۲- اولویت‌بندی.^۲

مشکلات را پیش از روی‌دادن شناسایی کنید

۱- یک فعالیت تا چه اندازه ممکن است قربانی فعالیت‌های دیگر شود؟

۲- شناسایی افراد مشکل‌آفرین، افراد خارج از دسترس و...

۳- تعیین حداکثر تأخیر مجاز.

۴- اختصاص یک‌چهارم تا یک‌سوم افزوده‌ی زمانی جهت موارد پیش‌بینی نشده.^۳

همیشه در فکر بروز حوادث غیرمترقبه باشید؛ نباید غافلگیر شوید.

الف. حوادث غیرمترقبه را ثبت و تحلیل کنید.

ب. علل حوادث غیرمترقبه را شناسایی کنید.

ج. به‌جای گذشته بر آینده تمرکز کنید.

د. به‌جای مشکلات بر فرصت‌ها تمرکز کنید.

ه. در بسیاری از شرکت‌ها ۸۰٪ وقت مدیران ارشد صرف پرداختن به مشکلات دیروز می‌شود تا فرصت‌های فردا.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۲۲.

۲. مدیریت کاربردی وقت، ص ۵۹.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۰۶.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۳۷.

در مواقعی که سازمان در شرایط خوبی است، باید به فکر آینده هم بود و پیش‌بینی برنامه‌ریزی درازمدت کرد.^۱

دریافت کمک از دیگران

از افراد باصلاحیت بپرسید اگر به‌جای شما بودند و می‌خواستند سازمان را اداره کنند چه برنامه‌ی زمانی تهیه می‌کردند؟

پرهیز از افراط

از سخت‌گیری در وقت حذر کنید.
آدم فوق‌العاده تشکیلاتی همواره مشغول تهیه‌ی فهرست است.
آدم افراطی در کار وقت فکر کردن ندارد.
آدم اسیر لحظات در همه‌ی کارها عجله دارد.
قصد ما از کنترل وقت، تبدیل شدن به یکی از آدم‌های سه‌گانه‌ی فوق نیست.
اگر روزهای خود را بدون رعایت فرصت‌های فراغت و استراحت، برنامه‌ریزی می‌کنید دچار اشتباه هستید.^۲

هیچ‌گاه فکر نکنید که استراحت بین کار نوعی «زمان تلف شده» محسوب می‌گردد، زیرا آن استراحت برای انجام بهتر و سریع‌تر، به شما نیرو و انرژی می‌دهد.^۳

یک مدیر باید طوری برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی کند که در او عدم آرامش ایجاد نشود.^۴

برای برنامه‌ی زمانی زیردستان ارزش قائل شوید؛ وقتی آن‌ها در حال انجام کار هستند نسبت به شما دارای حق تقدّم‌اند.^۵

۱. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۶.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۰۳.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۱.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۹.

۵. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۰.

بین کار، زمان‌های کوتاه استراحت قرار دهید.^۱
بهترین کمکی که به «افراد شکایت‌کننده از فراوانی کار» می‌توان کرد این است که «به خود استراحت بیشتری بدهند».^۲

۱۱-۵- انعطاف در برنامه‌ریزی

این حقیقت را قبول کنید که برنامه‌ها سیال هستند و اگر پیوسته با تغییرات جدید همراه نشوند دقیق نخواهند بود.
پیش از انجام هر کار، برنامه و کارهای خود را با تغییرات جدید مطابقت دهید، چند دقیقه بیشتر طول نمی‌کشد، اما بسیار سودمند خواهد بود.^۳
همیشه برای حالات اضطراری، زمان ذخیره داشته باشید تا هیچ‌وقت آشفته و مضطرب نشوید.^۴

برای وقایع غیرمنتظره حداقل یک ساعت در روز زمان در نظر بگیرید.
ایجاد تعادل بین اوقاتی که برنامه دارید و زمانی که بدون برنامه هستید، به شما کمک می‌کند زندگی‌تان با آرامش خاطر بیشتری بگذرد و کمتر دچار بی‌نظمی شوید.^۵
تجربه نشان داده است که جدول زمان‌بندی فعالیت‌ها تقریباً ۶۰٪ رعایت می‌شود.

وقایع پیش‌بینی‌نشده، اضطراب، رهنمان زمان و شرایط فردی از جمله مواردی هستند که باعث می‌شوند جدول زمان‌بندی دقیقاً رعایت نشود.^۶

تغییر اولویت‌ها

اهمیت کارها ممکن است بر حسب زمان تغییر کند.

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۲.
۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۰۳.
۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۱۵.
۴. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱۵.
۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۷۲.
۶. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۵۶.

کار پراهمیت امروز، ممکن است برای فردا کار کم‌ارزش باشد یا برعکس. به‌هرحال لازم است به‌طور مداوم امور مقدّم خود را فقط برای همین امروز و همین لحظه مشخص کنید و بهترین نحوه‌ی استفاده از وقت امروز خود را در نظر بگیرید.^۱

۱۲-۵- تقسیم وقت

افراد موفق وقت خود را متناسب با هدف‌هایی که در پیش‌رو دارند تقسیم می‌کنند.^۲

آشفته‌گی زمانی به مقدار کم یا زیاد باید در نظر گرفته شود. باید سعی کنید براساس منحنی آشفته‌گی زمانی کار کنید.

زمان آرامش و دارای کمترین وقفه را
به مهم‌ترین وظایف اختصاص دهید.

در زمانی با احتمال آشفته‌گی بالا به وظایف بی‌اهمیت یا کم‌اهمیت بپردازید.^۳ کارهای مهم را در اوج بازدهی و اوج سرحالی بیولوژیک انجام دهید. کارهای طاقت‌فرسا را به بخش‌های کوچک تقسیم کرده و آن‌ها را ساده کنید. بهترین ساعات حضور ذهن و قدرت فکر را مشخص کرده و آن را به برنامه‌ریزی اختصاص دهید. سخت‌ترین کار را در اولین ساعت انجام دهید. حافظه‌ی درازمدت، در ساعت بعدازظهر به حداکثر کارایی می‌رسد. مدیران ژاپنی زمان را به قطعات بیش از ۶۰ دقیقه و مدیران آمریکایی به بخش‌های کمتر از ۹ دقیقه تفکیک می‌کنند.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۳۸.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۸۳.

مدیریت زمان

بعد از ظهر را به انجام کارهای کوچک اختصاص دهید که حوصله‌ی زیادی نمی‌طلبد.^۱

تقسیم اوقات بین وظایف الف (خیلی مهم)، ب (مهم)، ج (عادی)

هر روز

یک یا دو فعالیت الف حدود سه ساعت

دو تا سه فعالیت ب یک ساعت

زمانی هم برای ج چهل و پنج دقیقه.^۲

۱-۱۲-۵- سه اصل تقسیم اوقات

۱- هدف از تفکیک وقت این است که بدانیم وقت ما چگونه صرف می‌شود.

۲- اولویت‌بندی اقدامات.

۳- بهبود مدت اجرا.^۳

مدیر موفق و مؤثر	مدیر مؤثر	مدیر موفق	مواردی که وقت صرف آن می‌شود
۳۲٪	۱۹٪	۱۳٪	برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، نظارت
۲۰٪	۲۶٪	۱۱٪	مدیریت منابع انسانی (انگیزه‌دهی، آموزش، حل بحران، برقراری نظم و...)
۲۹٪	۴۴٪	۲۸٪	ارتباطات (تبادل اطلاعات، جلسات، مکتوبات)
۱۹٪	۱۱٪	۲۸٪	روابط عمومی (ارتباط با بیرون از سازمان، تماس تبلیغی، سیاسی)

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۴.

۳. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۴۳.

مدیر موفق: توجه بیشتر به روال فعلی سازمان تا برنامه‌های زیربنایی.
مدیر مؤثر: توجه به درون سازمان تا امور بیرونی.
مدیر موفق و مؤثر: علاوه بر توجه به برنامه‌های درازمدت درون سازمانی، توجه به کسب توفیق در مأموریت و امور بیرونی.^۱
گفته‌ی مشهوری است که: «تقسیم اوقات باعث توسیع وقت است». اکثر کسانی که نمی‌توانند مدیریت موفق بر وقت خود داشته باشند در حقیقت قادر به تقسیم اوقات خود نیستند.
هم به برنامه‌های طولانی‌مدت فکر کنید و هم به کوتاه‌مدت.
اگر بخش اول فلسفه‌ی مدیریت زمان توجه به برنامه‌های بلندمدت باشد، بخش دوم، داشتن دیدگاه کوتاه‌مدت است.
زمان خود را بسیار گران‌قیمت در نظر بگیرید، وقت را دقیقه‌به‌دقیقه اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی کنید، نه ساعت‌به‌ساعت و یا روزبه‌روز.^۲
هنگامی که متوسط کارکنان رده‌ی پایین به روزها و هفته‌ها فکر می‌کنند، افراد موفق برای دقیقه‌های خود برنامه‌ریزی می‌کنند. در تحقیق مشخص شده است هرچه واحد زمانی که هنگام برنامه‌ریزی به آن فکر می‌کنید کوچک‌تر باشد احتمال موفقیتتان بیشتر خواهد شد.^۳
زمان لازم برای ارتباطات تلفنی و رسیدگی به نامه‌ها را برنامه‌ریزی کنید تا در کار اولویت‌دارتان اختلالی ایجاد نشود.^۴
«ساعات کاری هفته را به بخش‌های ۲ ساعته تقسیم می‌کنم و روی تمام لحظه‌های آن دوساعت حساب می‌کنم و به کارم می‌پردازم».^۵

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۴۱.
۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۱.
۳. همان، ص ۳۵۲.
۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۸۴.
۵. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۸.

هرروز را به این سه قسمت اختصاص دهید؛ هدفها، قرارها، انجام کارها.

برنامه‌ی نوشته‌شده، کارآمدترین روش
در مدیریت زمان است.^۱

برای انجام امور مهم، همیشه وقت کافی هست.^۲

حتماً هرروز به کار اولویت یک خودتان زمان اختصاص دهید، حتی ۱۵ دقیقه. سعی کنید در تقویم خود جهت انجام اولویت اول به‌طور افقی (منظم) در تمام روزهای هفته ساعاتی در نظر بگیرید. مثلاً هر روز ساعت نه تا ده.^۳ موضوع بسیار مهم در تنظیم برنامه‌ی هفتگی، «اختصاص اوقاتی برای انجام کارهای اساسی زندگی است».

روزهای خاصی را برای رسیدگی و مرور میزان پیشرفت کارهای اساسی زندگی اختصاص دهید.^۴

لیست اهداف اساسی عمر را هر روز مرور کنید. مرور هفتگی برنامه‌هایی که در هفته‌ی گذشته انجام شده و برنامه‌های هفته‌ی آینده.

نوشتن جدول کارهای روزانه و پیدا کردن وقتی برای انجام کار اولویت‌دار.^۵ حداقل یک کار اساسی برای امروز انتخاب و یک قدم در تحقق آن بردارید. اگر اقدامی که در نظر گرفته‌اید خیلی مشکل به نظر می‌آید آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.^۶

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۷۹.
۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۶۷.
۳. همان، ص ۶۵.
۴. همان، ص ۶۵.
۵. همان، ص ۶۵.
۶. همان، ص ۵۷.

۲-۱۲-۵- سه قسمت اساسی برنامه‌ریزی زمانی

۶۰٪ برای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده.

۲۰٪ برای فعالیت‌های پیش‌بینی نشده (انقطاع‌ها و رهنمان).

۲۰٪ برای زمانی که بدون پیش‌بینی قبلی باید به کمک سایر اعضای گروه یا کارمندان شتافت.

برای وظایف اصلی و اساسی، زمان بیشتری در نظر بگیرید.^۱

۱-۲-۱۲-۵- رژیم وقت

به همان نحوی که برای صرف غذا رژیم می‌گیریم و کالری هر ماده را قبل از مصرف محاسبه کرده و در نظر می‌گیریم، می‌توان برای صرف وقت هم رژیم گرفت و قبل از شروع هر عمل، میزان وقتی را که صرف آن خواهد شد و ارزش داشتن یا نداشتن آن را در نظر گرفت و بعد اقدام نمود.

۲-۲-۱۲-۵- قیمت‌گذاری وقت

یک ساعت خود را ارزش‌گذاری کنید و به کاری که کمتر از آن می‌ارزد نپردازید.

۳-۲-۱۲-۵- تعیین ضرب‌الاجل و ایجاد حسّ اضطرار

در اهداف کوتاه‌مدت، از حدّ تعیین شده‌ی زمان تجاوز نکنید.^۲
قاعده؛

کاغذی که روی میزتان قرار می‌گیرد باید ظرف مدّت معینی تکلیفش روشن شود؛ اقدام، محوّل به دیگری یا مشخص شدن اولویت و رفتن به قفسه‌ی مربوطه.^۳

پیش‌بینی وقت اضافه

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت همان، ص ۲۲.

۲. همان، ص ۱۵.

۳. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۴۹.

مدیریت زمان

بعد از برآورد زمان، ۲۰٪ بر پیش‌بینی‌تان بیافزایید.^۱
زمان انجام فعالیت‌ها را با دقت و واقع‌بینی تخمین بزنید.^۲
زمان نمایش‌دادن نمودار یا جداول را نمی‌توان حدس زد، این کار را قبل از اجرا در مرحله‌ی اصلی، عملاً انجام دهید و زمان بگیرید.^۳
حداقل یک‌ساعت برای موارد غیرمنتظره در نظر بگیرید.
در زمان‌بندی چند درصد برای خطا بگذارید و چند درصد برای گرفتاری پیش‌بینی نشده.
برای هر میهمان یا مراجعه‌کننده وقت خاصی در چارچوب زمان تعیین شده در نظر بگیرید.^۴
یک روز در هفته را به کارهای پیش‌بینی نشده اختصاص دهید.^۵

دسته‌بندی وظایف

اعمال شبیه به هم را گروه‌بندی کرده نسبت به انجام یک‌جای آن‌ها اقدام کنید.^۶

ساده‌کردن

تقسیم کارهای مشکل به بخش‌های کوچک.
همه‌ی اهداف به سرعت قابل دستیابی نیستند، حصول به اهداف درازمدت و اساسی زندگی باید با طرح‌های کوتاه‌مدت و تصمیمات روزانه همراه باشد.^۷
شدت تلاش لازم برای بسیارخوب انجام‌دادن یک فعالیت در مقطع کوتاه‌مدت، کمتر از برنامه‌های درازمدت است.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۵۶.
۲. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۰.
۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۱۴.
۴. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۰.
۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۷۷.
۶. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۲.
۷. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۰.

برنامه‌های کوتاه‌مدت سریع‌تر به خاطر سپرده می‌شوند.

۳-۱۲-۵- ساعت خاص، برنامه‌ی خاص

همه‌روزه در وقتی معین روی کارهایی مشخص کار کنید.

هر روز یک زمان قطعی برای ملاقات با دستیاران و یک زمان قطعی برای وقت تمرکز و سکون مشخص کنید.^۱

زمان‌های خاصی را برای مرور شرح وظایف شغلی مشخص کنید.^۲ آنچه در ابتدای استفاده از فهرست روزانه‌ی کار باید برای شما مهم باشد توجه به این نکته است که؛ «هریک از وظایف روزانه‌ی شما بایستی دارای برنامه‌ی خاص خودش باشد».^۳

۴-۱۲-۵- زمان مناسب، کار مناسب

انتخاب زمان مناسب برای انجام هر فعالیت، به اندازه‌ی انجام خود آن کار، مهم است.^۴

اگر ساعتی را در تمرکز کامل و سکون بگذرانید، کاری معادل سه ساعت عادی انجام خواهید داد.^۵

اگر کاری مستلزم محیط خلوت است آن را در زمانی که متعلق به اعضای خانواده است قرار ندهید.^۶

۵-۱۲-۵- زمان تمرکز

اول صبح قبل از دغدغه‌ی تلفن‌ها و دیدارها و مراجعین، بهترین زمان برای تمرکز است.^۷

-
۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۵.
 ۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۳.
 ۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۵۱.
 ۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۹۶.
 ۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۸.
 ۶. همان، ص ۱۷۹.
 ۷. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۸.

بهترین دو ساعت مفیدتان را بیابید و به مدت دو هفته هر روز آن را به تمرکز حواس اختصاص دهید.

حال سعی کنید این ساعات را صرف برنامه‌ی اساسی و اولویت یک کنید.

۵-۱۲-۶- کار مهم در پُرانرژی‌ترین ساعات

سیکل انرژی خود را مشخص کنید.

تلاش کنید کارهای مهم و ضروری را در اوج انرژی به پایان برید.^۱

هماهنگ کردن زمان اوج بازدهی با اولویت‌دارترین کارهای شغلی، به میزان زیادی به درجه‌ی استقلال درونی شما بستگی دارد.^۲

اوقات سازنده‌ی شخصی، ساعات و لحظاتی است که در آن بیشترین تمرکز حواس را دارید.

وقت مناسب اجتماعی زمانی است که منابع خارجی (مردم) بیش از اوقات دیگر در دسترسند.^۳

از بهترین زمان ذخیره‌تان برای فکر کردن، برنامه‌ریزی و تحلیل برنامه‌های روزانه‌تان استفاده کنید.^۴

در همه‌ی سازمان‌ها اعمال و وظایف جزئی و وقت‌گیر هم وجود دارند؛ فقط با تشخیص موارد اصلی، نمی‌توان از ضایعات زمان جلوگیری کرد.^۵

افکارتان را روی مهم‌ترین کارتان متمرکز کنید.^۶

از اوقات انتقالی بهره بگیرید؛ این وقت بعد از بیداری تا شروع کار روزانه است. هرچه می‌توانید این وقت را طولانی کنید.

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۴.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۶۱.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۶۹.

۴. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۲.

۵. همان، ص ۱۵.

۶. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۵.

من هرروز ساعت ۵ از خواب برمی‌خیزم و دو ساعت قبل از شروع به کار را به صرف برنامه‌ریزی و اقدامات اساسی می‌کنم.
آن مدیر موفق ساعت ۵ کارهای روزانه را آغاز و با زنگ ساعت ۹ آنها را تمام و کمال به انجام رسانده بود.

کارهای کم‌اولویت را به ساعات پروقفه و کم‌بازده ببرید.^۱

۷-۱۲-۵- برنامه‌ریزی برای اوقات مرده (اوقات انتظار و رفت‌وآمد)

فهرست جداگانه‌ای از کارهای کوچکی که می‌توان در فرصت‌های پدیدآمده انجام داد، همراه داشته باشید (تلفن‌ها، رفتن به بانک، حفظ لغات و...).^۲
پوشه‌ی مطالب خواندنی را برای اوقات انتظار و سفر همراه داشته باشید.^۳
علت اصلی انتخاب ساعات اولیه‌ی بعدازظهر برای تماس‌های تلفنی آن است که سریع‌تر از ساعات صبح می‌توان تماس برقرار کرد.^۴
کارهایی را که فاقد اولویت بالایی هستند ثبت و در دسترس داشته باشید؛ در فرصت‌های مرده و پیش‌آمده یکی‌دو تا را انجام دهید.^۵
درباره‌ی اینکه دوست دارید بعدازظهرتان را چگونه بگذرانید فکر و برای گذران آن برنامه‌ریزی کنید.^۶

عادت و قاعده

انجام کارهای مشخص و عمومی را به‌صورت قاعده درآورید تا احتیاج به برنامه‌ریزی مجدد بر روی آن نباشد.^۷

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۵۹.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۹۰.

۳. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۳۷.

۴. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۴۸.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۸.

۶. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۹.

۷. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۳.

۸-۱۲-۵- روش‌های تنظیم وقت

بر اساس زمان (برای کسانی که مراجعه‌کننده ندارند).
به روش اقدام (فهرست کردن، اولویت‌بندی).
به روش تلفیقی (جلسات و قرارها در زمان تعیین شده و در بقیه‌ی وقت، اقدامات براساس اولویت).

۱-۸-۱۲-۵- مدیریت وقت براساس زمان

نوشتن ساعات روز به تفکیک و مشخص کردن آنکه در آن ساعات چه می‌کنید.

۲-۸-۱۲-۵- مدیریت وقت براساس اقدام

فهرست کردن کارهایی که باید انجام شود (اولویت‌بندی).

۳-۸-۱۲-۵- روش تلفیقی

بهترین روش مدیریت وقت، روش تلفیقی است.
بخشی از روز را به کارهای مشخص (قرار، جلسه و...) اختصاص دهید و در اوقات باقی‌مانده کارها را به ترتیب اولویت در فهرست بگنجانید.
در روش تلفیقی مدیر باید در دفتر کوچکی قرارها (زمان) و اقدامات (اولویت) را به همراه داشته باشد.
ابتدا کلیه‌ی اقداماتی که باید در روز انجام گیرد در ردیف‌های مربوط ثبت کرده، سپس مواردی که باید در وقت مشخص انجام شود در ستون زمان‌های ساعت بنویسید.^۱
برنامه‌ی روزانه‌ی (تاریخ روز)

برنامه‌ها به ترتیب زمان	برنامه‌ها بر حسب اولویت
-------------------------	-------------------------

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۵۶.

برنامه‌ریزی

	۷/۰۰
	۷/۳۰
	۸/۰۰
	۸/۳۰
	۹/۰۰
	۹/۳۰
	۱۰/۰۰
	۱۰/۳۰
	۱۱/۰۰
	۱۱/۳۰
	۱۲/۰۰
	۱۲/۳۰
	۱۳/۰۰
	۱۳/۳۰
	۱۴/۰۰
	۱۴/۳۰
	۱۵/۰۰
	۱۵/۳۰
	۱۶/۰۰

اگر در ضمن طرح جزئیات کار به مانعی برخورد کردید، به شما توصیه می‌کنم
روش معجزه‌آسای «اگر چنین شود...» را امتحان کنید.

بسیاری از مراجعین من پی برده‌اند که این روش بسیاری از موانع برنامه‌ریزی را برطرف می‌سازد.^۱

روش دیگر آن است که تصوّر کنید بدون مسئولیت اجرایی و بدون محدودیت می‌خواهید برای شخص دیگری برنامه بریزید.

چهار مورد که در تنظیم برنامه باید مورد توجّه قرار گیرد:

الف. اهمّیت برنامه‌ریزی

ب. روش‌های تنظیم وقت

ج. انعطاف در برنامه

د. روش‌های پی‌گیری.

سه دقیقه صرف کنید و لیست تمام اعمالی که شما را به هدف شماره‌ی یک می‌رساند بنویسید، بعد هدف دوّم و سوّم؛ سپس سه دقیقه صرف افزودن، کاستن، ادغام، کنترل و اصلاح کنید.^۲

ویژگی افراد نابغه

تمام نابغه‌ها برای حل مشکلات از روشی سیستماتیک و منظم استفاده می‌کنند و اجازه می‌دهند ذهنشان آزادانه در حرکت باشد. همیشه از خود می‌پرسند، راه حلّ دیگر چه می‌تواند باشد؟^۳

بدون محدودیت

اجازه ندهید ترس از اینکه اگر چیزی روی کاغذ نوشتید حتماً باید انجام شود، شما را نگران کند.^۴

تا زمانی که مشغول نوشتن ایده‌ها هستید، هیچ ایده‌ای را خوب یا بی‌معنی ارزیابی نکنید.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۶۲.

۲. همان، ص ۵۲.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۵۵.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲.

خود را با توهم اینکه ممکن است از عهده‌ی انجام کار برنیاپید فلج نسازید.^۱

۱۳-۵- زمان برنامه‌ریزی

اول صبح یا پایان روز

برنامه‌ریزی به‌عنوان مهم‌ترین کار روزانه، اول صبح یا پایان روز انجام شود.^۲

برنامه‌ریزی اول روز

من معمولاً ۵ صبح از خواب برمی‌خیزم و اولین لحظات را در آرامش و بدون دغدغه به مهم‌ترین کار روزانه‌ام - برنامه‌ریزی - می‌پردازم.^۳

برنامه‌ریزی در پایان روز

چون در مورد آنچه امروز انجام داده‌اید حضور ذهن دارید، این امر به تنظیم برنامه‌ی فردا کمک می‌کند.

اگر از شب قبل کارهای فردا را معلوم کرده باشید دیگر مجبور نیستید از صبح به این فکر کنید که آن روز را چه کنید.

فایده‌ی دیگر، کارکردن ضمیر ناخودآگاه در طول شب و هنگام خواب بر روی برنامه‌ی فرداست.

مدیرانی می‌شناسم که برای خود قانون گذاشته‌اند، «تا برنامه‌ی روز بعد را روی میز نگذاشته باشند دفتر کارشان را ترک نکنند».^۴

کار مکمل آن است که هرروز یک ربع زودتر سر کار بیایند و برنامه‌ی تنظیم‌شده را مرور کنند.

درست قبل از اینکه به بستر بروید سؤالی برای ضمیرناخودآگاه خود طرح کنید که به ساعت‌ها فکر و اندیشه نیاز دارد؛ به این ترتیب ضمیر شما بین ۴ تا ۸ ساعت فرصت دارد تا روی این سؤال کار کند. انتظار داشته باشید بعد از اینکه از

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۲.

۲. همان، ص ۶۲.

۳. همان، ص ۶۴.

۴. همان، ص ۶۳.

خواب برخاستید پاسخ معنی‌داری در ذهن خود برای سؤالتان بیابید؛ بسیاری این روش را آزموده و مفید یافته‌اند.^۱

خودتان را عادت دهید در پایان روز کاری برنامه‌های فردا را بنویسید.^۲

چگونه برنامه‌ریزی به ما کمک می‌کند؟

هرچقدر هم مشغول باشید باید در هر حال وقتی برای برنامه‌ریزی در روز پیدا کنید، حداقل ده دقیقه در اول یا آخر هر روز.

درست همان زمانی که فکر می‌کنیم برای برنامه‌ریزی فرصت نداریم باید به فکر برنامه‌ریزی باشیم تا وقت محدود خود را صرف کارهای مفیدتر و اساسی‌تر بکنیم و کارهای زائد را کنار بگذاریم.

برنامه‌ریزی، بسیاری از اقداماتی را که فرد در روزهای مختلف باید انجام دهد مشخص کرده و از روزمرگی در امور جلوگیری می‌کند.

دیگر فردا مجبور نیستید از صبح به فکر باشید که چه کنید.

۱۴-۵- ابزارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی

۱- از یک سیستم برنامه‌ریز زمانی استفاده کنید.

۲- همیشه طبق یک فهرست کار کنید.

۳- فهرست خود را به ترتیب اولویت سامان‌دهی کنید.

۴- از هر سیستم مدیریت زمانی که دوست دارید استفاده کنید.^۳

۵- از سیستم ۴۵ فایل استفاده کنید (۲ سال، ۱۲ ماه و ۳۱ روز).

بهترین ابزار در مدیریت زمان یک نظام منسجم به هم پیوسته است؛ نظامی که به شما امکان دهد تا اطلاعات در شما جاری شود، طرح‌ها و پروژه‌ها را دنبال کند و توجه‌تان را به‌سوی هدف متمرکز کرده و تصمیمات کلیدی را ضبط کند.^۴

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۸۴.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۲.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۹۰.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۰.

برنامه‌ریزی

راز موفقیت بیشتر مدیران و کارکنان، استفاده‌ی روزانه از وسایل کمکی است که به آنها اجازه می‌دهد تا یک تصویر کلی از تمام کارهای در دست اقدام داشته باشند.

برای برنامه‌ریزی راه‌های زیادی وجود دارد. نمی‌خواهم بگویم که باید از روش بخصوصی استفاده کنید، زیرا هریک از شما سلیقه‌ای خاص خود را دارید، به همین دلیل من نسبت به پیشنهاد هریک از سیستم‌های جاری تردید دارم.

هر سیستمی با کار شما سازگار باشد خوب است.^۱ یکی از این سیستم‌ها روش پی‌گیری شش کارتابلی است؛ «امروز، این هفته، هفته آینده، سه ماه آینده، سه تا دوازده ماه آینده، تعلیقی».

سیستم برنامه‌ریزی باید حداقل دارای پنج جزء باشد

- ۱- هدف‌های نزدیک‌برد.
 - ۲- برنامه‌ی پروژه، مرحله‌بندی، زمان اجرا، شیوه‌ی کنترل و ارزیابی هفتگی پیشرفت کار.
 - ۳- برنامه‌ی ماهیانه.
 - ۴- برنامه‌ی روزانه که باید شامل «الف. حرکت در مسیر هدف‌ها ب. قرارها ج. کارهای روزمره» باشد.
 - ۵- برنامه‌های ثبت‌شده.^۲
- آنچه در مورد تقویم اهمیت فراوان دارد، عادت کردن به مراجعه‌ی مرتب به تقویم و بهره‌گیری از آن است.^۳
- تقویم‌های شمایه‌دار برای یادآوری زمان انجام هر فعالیت، بسیار مفید است.^۴

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۴۳.
۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۴.
۳. همان، ص ۶۵.
۴. همان، ص ۶۴.

۱۵-۵- مراحل برنامه‌ریزی

نخستین مرحله‌ی مدیریت زمان، تعیین مراحل یا گام‌های لازم انجام یک فعالیت است.^۱

از روش پرت برای شناسایی راه، زمان ختم و عامل محدودکننده‌ی یک پروژه استفاده کنید.

۱- نوشتن تمام اقدامات لازم برای تکمیل یک پروژه.

۲- تخمین زمان هر مرحله.

۳- ترسیم شبکه و نمایش رابطه‌ی بین مراحل.^۲

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

تا چه حدود در برنامه‌ریزی موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۵۲.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۷۳.

نمره	خودآزمایی
	با هدف‌ها، اولویت‌ها و برنامه‌های سازمان آشنا هستم.
	این هدف‌ها را در ظرف زمان برنامه‌های ماهانه، هفتگی و روزانه می‌ریزم.
	این برنامه‌ها را در پیش روی می‌گذارم و جریان پیشرفت کار را تعقیب می‌کنم.
	وقتی ضرورتی پیش می‌آید، این ضرورت را با اولویت‌های امور خود مقایسه می‌کنم و تصمیم می‌گیرم کدام‌یک را اولویت دهم.
	در مورد اولویت‌ها با گروه همکاران خود به توافق رسیده‌ام و همه آن‌ها را درک کرده‌اند.
	از مدت زمانی که کار به درازا می‌کشد، ارزیابی واقعی دارم.
	جمع کل

فصل ۶

گام چهارم در مدیریت زمان؛ تصمیم‌گیری

۱-۶- اهمیت تصمیم‌گیری

نقطه‌ی آغاز برتری در مدیریت زمان، میل و اراده است. اگر تمام مراحل مدیریت وقت را فراگیرید ولی مصمم به اجرا نباشید نتیجه‌ای حاصل نخواهد شد.^۱

نقطه‌ی آغاز رفع موانع ذهنی مدیریت زمان، تصمیم‌گیری واضح برای رسیدن به برتری کامل در روش استفاده از وقت است.^۲

الف. عزم به تغییر در درازمدت

ب. تصمیم بر اجرا

ج. تصمیم قاطع به استفاده‌ی بهتر از زمان.

برای اینکه میل کافی برای مدیریت زمان داشته باشید، منافع و مزایایی را که در صورت رعایت، از آن بهره‌مند خواهید شد در نظر آورید.

مزایایی مانند؛ روزی دو ساعت اضافه، بهبود عملکرد، کنترل بر امور، زمان بیشتر برای گذراندن با خانواده.^۳

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۷۵.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۵.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۸.

تنها یک ویژگی هست که باید دارا باشید تا بتوانید برنده شوید و آن روشن بودن هدف، مشخص بودن دانشی که می‌خواهید و میل فراوان برای دستیابی به آن است^۱؛ میل به تسلط پیدا کردن بر زندگی و میل به ممتاز بودن.

پنج اصل مدیریت زمان

- ۱- اهمیت قائل شدن برای وقت
- ۲- کنار گذاشتن رودربایستی و تعارفات بیجا
- ۳- عزم بر تغییر در درازمدت
- ۴- رفع اشکالات با تمرین
- ۵- بررسی مکرر و یافتن راه^۲.

۲-۶- علل تصمیم‌ها

آیا از علل تصمیم‌های روزانه‌ای که در مورد معاشرت‌های خود می‌گیرید آگاه هستید؟

- ۱- عادت
 - ۲- توقعات دیگران
 - ۳- ملاحظه و ترس
 - ۴- عمل به مقتضای شرایط
 - ۵- کوتاهی و قصور
 - ۶- تصمیم حسابگرانه
- وقت شما در زندگی به مصرف صدها هزار تصمیم بزرگ و کوچک می‌رسد.

۳-۶- روش‌های تصمیم‌گیری

اگر می‌خواهید تصمیم خاصی را با ریاستان اتخاذ کنید، در صورت امکان وقتی ریاستان گرفتار مسائل مختلف است یا عجله دارد، تصمیم‌گیری نکنید.^۳

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۷۶.

۲. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۷۵.

۳. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۸۸.

تصمیم‌گیری

مطابق با اصول «مدیریت بر مبنای استثنا» به زیردستان اجازه دهید تا در بعضی از جریان‌های عادی کار تصمیم بگیرند.^۱
در هنگام عصبانیت تصمیم نگیرید.^۲
هرچه مرجع تصمیم‌گیری به منشأ پیدایش مسئله نزدیک‌تر باشد بهتر است.^۳
مدیران باید به کارکنان بیاموزند، «برای تصمیمی که گرفته‌اند و دچار اشتباه شده‌اند و خود را اصلاح کرده‌اند جریمه نخواهند شد؛ اما برای دودل بودن و تردید داشتن چرا».^۴

ایده‌هایی برای تصمیم‌گیری بهتر

- ۱- محو کردن تصمیم به فرد دیگری که صلاحیتش بیشتر است.
- ۲- تعیین ضرب‌الاجل برای اتخاذ تصمیم توسط خود.
- ۳- جمع‌آوری اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری.
- ۴- جرأت پیش‌رفتن.
- ۵- غلبه بر ترس از شکست.^۵

۴-۶- انواع تصمیم

تصمیماتی که فقط خودتان می‌توانید بگیرید.
تصمیماتی که می‌توانید به دیگران واگذار کنید.
تصمیماتی خارج از استطاعت و اختیاراتتان.
تصمیمات اجتناب‌ناپذیر، در مواردی که تأخیر در اتخاذ تصمیم، هزینه‌های بسیار گزاف در پی دارد.^۶

۱. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱.

۲. همان، ص ۹۲.

۳. همان، ص ۹۲.

۴. همان، ص ۹۴.

۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۱۵.

۶. همان، ص ۲۱۴.

مدیریت زمان

۵-۶- حاصل تصمیم‌گیری و عزم جدی

با مصمم بودن در انجام کار و تمرینات پیوسته است که می‌توان به اهداف خود دست یافت.^۱

اگر علت موفقیت بسیاری از مدیران مالی را بپرسید، یک جمله به شما خواهند گفت و آن اینکه:

نسبت به آنچه می‌خواهید انجام دهید
تصمیم بگیرید و قاطعانه عمل کنید.^۲

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۷۶.

۲. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۹۴.

فصل ۷

گام پنجم در مدیریت زمان؛ اقدام

۷-۱- اهمیت اقدام

بهترین برنامه‌ها در صورتی که به عمل منجر نشوند خواب و خیالی بیش نیستند.^۱
افراد موفق در دنیا، کسانی هستند که به جای حرف زدن، عمل می‌کنند.^۲

هدف اصلی، همواره، انتخاب اولویت‌دارترین کار و انجام فوری آن است.^۳

۷-۲- پرسش‌های قبل از اقدام

سؤالات مهمی که باید مرتب از خود پرسید:

دارم چه کار می‌کنم؟

آیا کاری که انجام می‌دهم به روش درستی است؟

آیا راه بهتری هست؟

اهداف واقعی من کدامند؟

اهداف من چه تأثیری بر زندگی شخصی من دارند؟

هدف من در زندگی، در کار و در خانواده چیست؟

واقعاً می‌خواهم با زندگی‌ام چه کنم؟^۴

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۴۸.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۱.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۵۲.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۷۵۶.

به‌طور مرتّب از خود پرسید «آیا کاری که الآن انجام می‌دهم بهترین نحوه‌ی استفاده از زمان است؟»^۱

سؤال مبنی بر صفر را از خود پرسید: «اگر مجبور بودم چنین کاری یا چنین رابطه‌ای را تکرار کنم دوباره انجام می‌دادم؟»

اگر فی‌المثل ساعتی ۲۰۰۰ تومان درآمد دارید، قبل از شروع به هر کاری از خود پرسید: «آیا کاری که در حال حاضر انجام می‌دهم ساعتی ۲۰۰۰ تومان یا بیشتر برایم فایده به همراه دارد؟» اگر جواب منفی است آن را کنار بگذارید.^۲

در پایان روز کارنامه‌ی خود را بررسی کنید؛

آیا واقعاً مجبور بودم همه آن ارتباط‌های تلفنی را برقرار کنم؟

کدام‌یک به اولویت‌های من کمک کرد؟

آیا می‌توانستم از دیگری بخواهم پاسخ دهد؟

چند دقیقه صرف گفت‌وگوی غیرکاری کردم؟

چه زمانی را در جلسات گذراندم؟ چه مقدار تلف شد؟^۳

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۴.

۲. همان، ص ۳۶۸.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۸۷.

سه پرسش اساسی در مدیریت زمان

قبل از اقدام به هرکاری که برای آن زمان صرف می‌شود با طرح سه سؤال وقت و نیروی خود را صرفه‌جویی کنید.

۱. آیا لازم است این کار حتماً انجام شود؟
اگر پاسخ منفی است آن را حذف کنید.
۲. آیا من باید آن را انجام دهم نه کس دیگر؟
اگر پاسخ منفی است تفویض کنید.
۳. آیا الآن باید انجام شود؟
اگر پاسخ منفی است به تعویق بیاورید.

اگر پاسخ هر سه سؤال فوق مثبت است در پی افزایش مهارت‌های خود باشید.

حال که باید خودم الآن انجام دهم چگونه انجام دهم که وقت کمتری بگیرد؟^۱

چهار سؤال دائمی

کدام کار را متوقف کنم؟
کدام کار را شروع کنم؟
کدام کار را کمتر انجام دهم؟
و کدام کار را بیشتر؟

همیشه از خود بپرسید؛ چه راه حل دیگری هست؟ با ذهن باز و انعطاف‌پذیر پاسخ دهید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۰.

برای مدیریت زمان می‌باید پیوسته پرسش‌هایی را مطرح و به سؤال‌های زیر پاسخ دهید:

چه می‌خواهم انجام دهم؟
کی باید کار را تمام کنم؟
ابتدا باید چه کنم؟
زودترین زمانی که می‌توانم آغاز کنم چه موقع است؟
در صورت تداخل برنامه‌ها باید چه کنم؟
چه کسی می‌تواند به من کمک کند و من چگونه می‌توانم در او ایجاد انگیزه کنم؟
چگونه می‌توانم بر پیشرفت خود نظارت داشته باشم؟^۱

راه‌های رسیدن به مدیریت موفق زمان

- ۱- تغییر افکار، تصمیم قاطع به برتری در نحوه‌ی استفاده از زمان؛ همواره خود را سازمان‌یافته تصور کنید.
- ۲- تعیین اهداف روشن، سازگار با ارزش‌ها
- ۳- پرداختن به مهم‌ترین
- ۴- برنامه‌ریزی مفصل و جزئی
- ۵- تعیین اولویت‌های کاری بر مبنای قانون ۲۰/۸۰
- ۶- تمام وقت مشغول باشید و متمرکز بر مهم‌ترین
- ۷- تمرکز کرده و متمرکز بمانید.

به این سؤالات پاسخ دهید: چرا به من حقوق می‌دهند؟ این کار در دستیابی به مهم‌ترین هدف چه تأثیری دارد؟ آیا کاری که انجام می‌دهم همان کاری است که به خاطر آن خلق یا استخدام شده‌ام؟^۲

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۴.
۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۰۰.

چهار روش برای تغییر زندگی

- ۱- بیشتر به کارهایی بپردازید که تأثیر مثبتی در زندگی‌تان دارد.
- ۲- کمتر به کارهایی بپردازید که تأثیر چندانی در زندگی‌تان ندارد.
- ۳- کارهای مؤثری را که تاکنون شروع نکرده‌اید شروع کنید.
- ۴- کارهای بی‌تأثیری که انجام می‌دهید متوقف کنید.

عمل به اولویت‌دارترین کار

مفهوم برنامه‌ریزی بیش از این است که فقط کارهای روزمره را در ساعات خاصی انجام دهید، بلکه منظور این است که فرصتی پیدا کنید تا در آن به انجام کارهای مهم زندگی خود بپردازید. اطمینان یابید که فعالیت‌های روزمره‌ی شما با عمیق‌ترین باورهایتان سازگار و هماهنگ هستند.^۱

زمانی که هدفی را برگزیدید پند سقراط را به یاد آورید؛ «مطمئن شو هر قدمی که برمی‌داری به طرف هدف باشد».^۲

هیچ‌گاه پیش از آنکه از خود بپرسید: «آیا کار مهم‌تری هست که باید انجام دهم؟» مبادرت به انجام دادن هیچ کاری نکنید. هیچ کاری را برحسب عادت انجام ندهید، مگر اینکه مطمئن شوید در دستیابی به هدفتان مؤثر است.^۳

قبل از شروع هرکار جدید به یاد داشته باشید هیچ زمان اضافه‌ای نیست؛ انجام یک کار به معنی انجام ندادن یک کار دیگر است.^۴

چهار روش منحصر برای تغییر زندگی

- ۱- بیشتر به کارهایی بپردازید که تأثیر مثبتی در زندگی‌تان دارد.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص. ۳۷۸.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۷.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۸.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۲۳.

۲- به کارهایی که در زندگی شخصی و حرفه‌ای شما تأثیر چندانی ندارند کمتر بپردازید.

۳- کارهایی را که می‌تواند در زندگی‌تان تأثیر بگذارد شروع کنید.

۴- کارهای بی‌تأثیر در موفقیت خود را کنار بگذارید.

دائماً از خود پرسید: «برای بهبود کیفیت زندگی باید چه کارهایی را بیشتر و چه کارهایی را کمتر انجام دهم؟»

برای بهبود کیفیت زندگی باید چه کارهایی را شروع و چه کارهایی را خاتمه دهم؟»

با همسر و فرزندان خود بنشینید و از آن‌ها پرسید دوست دارید چه کاری را بیشتر و چه کاری را کمتر انجام دهم؟^۱

بررسی‌ها نشان داده‌اند هرگاه تصمیماتی بگیریم که با اهداف چرایی ما در تضاد باشد نتیجه‌ی آن تعارضات عاطفی و بالارفتن فشار روانی، افسردگی، اضطراب، فشارخون، زخم معده، بیماری قلبی و... است. بنابراین در حدّ امکان مطمئن شوید بین اهداف «چرایی» و اهداف «چیستی» و «چگونگی» نه تنها تعارض نباشد بلکه هماهنگی برقرار باشد.^۲

از خود پرسید، آیا کاری که انجام می‌دهم در جهت مقصود نهایی خود و سازمانم است یا خیر؟^۳

تمام وقت مشغول باشید و بر مهم‌ترین کار تمرکز کنید.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۷۲.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۱۲.

۳. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۴.

۷-۳- مقدمه‌ی اقدام

رسیدن به بهترین نتیجه (موفقیت) تنها از این طریق امکان‌پذیر است که قبل از شروع کار تمام چیزهایی را که نیاز دارید جمع‌آوری کنید؛ سپس جایگاهی برای آن‌ها یافته و اطمینان یابید هر چیز در جای خود قرار دارد.^۱

فراهم‌آوردن مقدمات کار، به‌نحو کامل

مقدمات و مراحل دستیابی به هدف شماره‌ی یک را مشخص کنید و فراهم آورید.

مقدمات کار را از شب قبل آماده کنید.

۷-۳-۱- باور به اراده و اختیار

شرایطی که احساس می‌کنید سایر مردم برای شما تصمیم می‌گیرند کم نیستند؛ گاهی والدین، همسر، فرزندان، رئیس و یا دوستان شما برای وقت شما تصمیم می‌گیرند، ولی فراموش نکنید که این خود شما هستید که تصمیم نهایی را می‌گیرید.^۲

اجازه ندهید دیگران به شما بگویند چه باید انجام دهید.^۳

برای هر انسانی در شرایط مختلف، محدودیت‌هایی جهت انتخاب وجود دارد، ولی خوشبختانه شرایط انتخاب آزاد به مراتب در زندگی بیشتر است.^۴

اگر فکر می‌کنید عوامل خارجی زندگی شما را کنترل می‌کنند، دارید خود را فریب می‌دهید.^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۸۰.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۴.

۳. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۸۷.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۵.

۵. همان، ص ۲۵.

علل گریز از دست‌زدن به عمل

پرداختن به مهم‌ترین‌ها چندان آسان نیست؛ گرایش طبیعی انسان، پرداختن به کارهای بی‌اهمیت است.^۱

وقتی برای خودتان کاری مهم در نظر گرفته‌اید اما می‌بینید نسبت به انجام آن اکراه دارید، یک بار دیگر در مورد آن تجدیدنظر کنید. عدم تمایل غالباً ناشی از یک احساس درونی است که «اقدام به این کار بهترین طرز استفاده از وقت نیست» و این احساس درونی غالباً درست و صحیح است. شاید اولویت‌ها تغییر کرده‌اند.^۲

ترغیب به عمل

تجربه نشان می‌دهد که برای ایجاد علاقه به انجام یک فعالیت، به حداقل اطلاعات در مورد آن کار نیاز داریم.^۳

از خود بپرسید: «الآن می‌توانم چه کاری در مورد اولویت اولم انجام دهم؟» ممکن است بگویید: «بسیاری از کارها را مایل به انجامش نیستم»، اما بالاخره بینم آیا کار دیگری هست که دوست داشته باشم در مورد اولویت اولم انجام دهم یا حداقل تحمّل انجامش را داشته باشم؟^۴

یک دلیل فرار از عمل، عدم آمادگی عاطفی است؛ بنابراین اگر می‌توانید خواسته‌ی عاطفی خود را در ضمن اینکه قدمی در جهت کار اولویت‌دار برمی‌دارید، ارضا کنید.

سؤال، «آیا بهتر نیست به جای مشغول کردن خود به جزئیات مربوط به کار اولویت‌دار، دست به کار مهم دیگری بزنم؟» جواب قاطع این است «نه».^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۵.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۴۹.

۳. همان، ص ۱۶۴.

۴. همان، ص ۱۷۱.

۵. همان، ص ۱۷۰.

اقدامات محرک

اگر مایل به انجام اقدامی در مورد کار اولویت‌دار نیستید اقدام به یک کار فیزیکی غالباً می‌تواند راهی برای تسهیل به‌وجود آورد؛ من این کار را پیشرو و محرک می‌نامم.

مثلاً اقدام فوری و محرک برای نوشتن یک گزارش، می‌تواند تهیه یادداشت‌هایی در مورد نکات اساسی یا حتی تراشیدن مداد باشد.

بسیاری از مؤثرترین اقدامات محرک فقط چند لحظه وقت می‌خواهد.^۱ مثال؛ آب‌زدن به سروصورت، به‌کارانداختن کامپیوتر، به‌کارانداختن ماشین دیکته‌کن و یا برداشتن گوشی.^۲

۷-۴- واداشتن خود به عمل اولویت‌داری که به انجام آن تمایلی

ندارید

- ۱- مستقیم با همان حالت نامطلوب روبرو شوید.
- ۲- ناراحتی بیشتر حاصل از تأخیر یا انجام‌ندادن را به خود یادآوری کرده و در مقایسه خود را تشویق به کار کنید.
- ۳- اشتیاق و تحرکی که جنبه‌ی نامطلوب کار را تحت تأثیر قرار دهد در خود به‌وجود آورید.^۳

بهره‌گیری از عوامل محرک

سخنان نویدبخش و تشویق‌کننده به خود. قول و قرار با شخص دیگر.^۴ به همان گونه که مربی تیم در بین دو نیمه بازیکنان را تشویق می‌کند، شما نیز سعی کنید به خودتان بگویید: «می‌توانی از عهده‌ی این کار برآیی؛ آن را ادامه

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۶۵.

۲. همان، ص ۱۶۸.

۳. همان، ص ۱۸۸.

۴. همان، ص ۱۷۳.

بده، از دلسردی و نومییدی دست بردار و کار را دنبال کن. ما هیچ‌گونه شکست و ناتوانی را در اینجا نمی‌پذیریم».

شاید علت دست‌نزدن به کار مهمت‌ان، نبودن عامل محرک است؛ با صرف چند دقیقه عامل محرک را بیابید و به حرکت بیاورید.^۱

به خودتان پاداش بدهید

بهترین نوع پاداش، فراهم کردن شرایطی برای پیشرفت پاداش‌گیرنده است.^۲ سفر کاری را که به آن تمایلی ندارید با افزودن چند روز و به همراه‌بردن همسر و رفتن به محل‌هایی که دوست دارید برای خودتان مطبوع کنید. مثلاً اگر تا فلان ساعت کار کردید بعد از آن به خود اجازه بدهید فلان برنامه را که مایلید، ببینید یا فلان خوردنی لذت را بخورید.

پس از به‌اتمام‌رسانیدن یک کار مهم، به سفر تفریحی بروید.^۳ سود و مزایای انجام کار اولویت‌دار را چشمگیر بسازید و به‌صورت جملات نویدبخش برای خود تکرار کنید؛ حتی گاهی ضرورت پیدا می‌کند نسبت به منافع آن مبالغه کنید.^۴

تحریک و تشویق

حرف‌های مثبت و تحریک‌کننده مثل «برگرد سرکار»، «اگر رئیس ببیند» بزنید. ابتدا یک کار محرک را آزمایش کنید. زمانی که مایل به انجام اقدامی در مورد کار اولویت‌دار خود نیستید ولی از طرفی بی‌میل هم نیستید که دست به عمل بزنید، اقدام به یک کار فیزیکی، غالباً می‌تواند راهی برای تسهیل کار بزرگ

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۷۲.

۲. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۳.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۰۹.

۴. همان، ص ۲۰۷.

اقدام

اولویت‌دار به‌وجود آورد. آماده‌کردن یادداشت‌ها، نشستن پشت میز، تراشیدن مداد، روشن کردن کامپیوتر و...

بسیاری از مؤثرترین اقدامات محرک، فقط یکی دو دقیقه وقت می‌خواهد.^۱ دائماً سعی کنید به خودتان بگویید: «می‌توانی از عهده‌ی این کار برآیی، ادامه بده».

شعارها در مبارزه با ضعف و احساسات منفی کمک خواهند کرد.^۲ سخنان امیدبخش می‌تواند شامل بیان یک‌سری منافع و مزایایی باشد که با انجام کار اولویت‌دار نصیبتان خواهد شد.

با شخص دیگری قول و قرار بگذارید.^۳ در تمام کارهایی که انجام می‌دهید طوری عمل کنید که گویی دیگران به دقت شما را زیر نظر دارند.^۴

در ایجاد فلسفه‌ی مدیریت زمان و زندگی، خود را الگویی برای دیگران بدانید.^۵ فرض کنید کسی هستید که معیارهای مدیریت زمان و کارایی شخصی را در سازمان خود تعیین می‌کنید.

قانون تناظر می‌گوید: «احساسات و رفتار، رابطه‌ی متقابل دارند». اگر درباره‌ی چیزی احساس خاصی دارید، طوری رفتار می‌کنید که با احساساتتان هماهنگ و سازگار باشد؛ البته خلاف این مسئله هم صادق است. اگر کاری را به روش خاصی انجام می‌دهید، عملکردتان احساساتی در شما برمی‌انگیزد که با رفتارتان سازگار و هماهنگ است.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۶۵.

۲. همان، ص ۱۷۳.

۳. همان، ص ۱۷۳.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۶۹.

۵. همان، ص ۳۶۹.

یعنی وقتی طوری رفتار می‌کنید که گویی زمان بسیار ارزشمند است، این امر باعث می‌شود خود را انسان ارزشمند و مهمی بدانید.^۱ خود را در مهارت‌های مدیریت زمان کاملاً موفق ببینید تا ضمیر ناخودآگاهتان آن را به صورت مجموعه‌ای از فرامین بپذیرد؛ در این صورت مدیریت موفق زمان برای شما آسان و خودکار خواهد شد.^۲

توجه به گذر زمان

وجود تقویم و ساعت در مکانی قابل رؤیت در تحریک به عمل مؤثر است. ساعت دیواری همیشه مقابلتان باشد.^۳ یک ساعت مچی ببندید که ۱۵ دقیقه یک بار زنگ بزند؛ در هر زنگ کار خود را بررسی کنید و ببینید مشغول چه کاری هستید.^۴

تلقین

ساخت تصویر ذهنی و تلقین، از عوامل مؤثر در تحریک به عمل است.

تعهد به خود

به خود قول دهید در مدیریت ممتاز شوید. به خود قول دهید بر مهم‌ترین وظایف تمرکز کنید. خود را متعهد به بهبود و پیشرفت زندگی شخصی و حرفه‌ای کنید. شما ممکن است آن قدر خود را درگیر کارهای مقدماتی کنید که کار اصلی به کلی فراموش شود. هر کار دیگر به عنوان محرک تا جایی مورد قبول است که به نحوی با کار اصلی که به نظرتان طاقت‌فرسا شده در ارتباط باشد.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۳.

۲. همان، ص ۴۰.

۳. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱۸.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۴.

اقدام

محرک باید کوتاه و ساده باشد؛ محرک باید شما را به‌سوی تکمیل کار اولویت‌دار بکشانند.^۱

از خود بپرسید: «الآن مایلم چه کاری در مورد پروژه‌ی اولویت‌دار انجام دهم؟» بسیاری کارها را می‌توان برای کار اولویت‌داری انجام داد که الآن مایل به انجامش نیستید. اما بالاخره ببینید آیا کار دیگری هست که دوست داشته باشید در مورد آن انجام دهید که چنگی به دل بزند یا حداقل تحمّل انجامش را داشته باشید.^۲

ایجاد انگیزه

سیستمی طراحی کنید که کارکنان، نقاط قوت خود و دیگران را ببینند. اهداف کوتاه‌مدت، در دفتر یادداشت جلوی دید باشد.^۳ درجه‌ی پیشرفت به‌سوی اهداف را مشخص کنید.^۴

۵-۷- شروع به عمل

تنها راه اقدامات سریع در مورد یک فعالیت مشکل این است که فقط آن دسته کارهایی را بنویسیم که فوراً و به سادگی قابل اجرا و به‌نحوی با کار مشکل اولویت‌دار در ارتباط باشد.^۵

فرض کنید میلتان به هیچ نحو به انجام کار اولویت‌دار نیست. قبل از اینکه به کارهای دیگر بپردازید از روی ساعت ۵ دقیقه را صرف انجام کاری در مورد آن بنمایید؛ مسلماً هر کار سختی را ۵ دقیقه می‌توانید انجام دهید.^۶ اگر می‌بینید که انجام کاری لازم است، نترسید. جلو بروید حتی فقط ۵ دقیقه. مثال؛ شنا در آب سرد.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۸۳.

۲. همان، ص ۱۷۱.

۳. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۸.

۴. همان، ص ۲۸.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۵۵.

۶. همان، ص ۱۵۷.

بعد از ۵ دقیقه‌ی اول چه‌بسا متوجه شوید از آن جهت در انجام پروژه‌ی اولویت‌دار تعلل می‌کنید که ترس دارید وضعیت بدی پیش آید؛ ولی وقتی شروع به کار کردید پی‌می‌برید که این کار آن قدرها هم که فکرش را می‌کردید بد و دردناک نیست.

غالباً می‌توانید با صرف ۵ دقیقه‌های آزمایشی، به بسیاری از جنبه‌های کار اولویت‌دار بپردازید.^۱

حداقل یک کار اساسی برای امروز انتخاب و آن را انجام دهید. اگر اقدامی که در نظر گرفته‌اید خیلی مشکل و طاقت فرساست، آن را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کنید.^۲ برای انجام عمل مناسب، فهرست کارهای ممکن و مؤثر در دستیابی به اهداف را بنویسید.

از بین آنها مهم‌ترینشان را که همین‌الآن می‌توانید اقدامی در مورد آنها بکنید مشخص نمایید. اجازه دهید اندیشه‌های خلاقانه در ذهنمان جریان یابد.^۳

کار مهمی (اولویت‌دار) برای اکنون در نظر بگیرید و انجام دهید. هر سفر دور و دراز، با برداشتن یک گام آغاز می‌گردد.^۴ حداقل یک کار اساسی و اولویت‌دار برای امروز انتخاب کنید و آن را انجام دهید؛ به این ترتیب اکنون یک برنامه‌ی عملی برای دستیابی به هدف‌های اساسی عمرتان شروع کرده‌اید. اگر اقدام بزرگ است، آن را بشکنید.^۵

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۵۹.

۲. همان، ص ۵۷.

۳. همان، ص ۵۱.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۵۱.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۷.

آن‌گاه که نیت کار خیری کردی آن را به سرعت انجام بده زیرا نمی‌دانی چه پیش خواهد آمد.^۱

عمل به اولویت اول

هر روز قاطعانه کارهای قابل تفویض را کنار بگذارید و به کار اولویت‌دار بپردازید. تخصیص زمان به کار اولویت‌دار را از وقت کم و محدود شروع کنید؛ کار اولویت‌دار را به نفع کم‌اولویت به تعویق نیندازید. ممکن است سؤال شود: «آیا بهتر نیست عوض مشغول کردن خود به جزئیات مربوط به کار اولویت‌دار، دست به کار دیگری بزنم؟» جواب قاطع من این است: «نه».^۲

۶-۷. اصول و روش‌های عمل

روش پنیر سویسی

در کار حفره ایجاد کنید، بخش‌هایی از ابتدا، میانه و یا انتهای کار را انجام دهید.

تقسیم بر اجزاء

بعضی اوقات حتی با انجام ۲۰ - ۱۰ حفره در پنیر یا پروژه‌ی اولویت‌دار می‌بینید که تا اتمام کار هنوز دوازده ساعت دیگر زمان لازم دارد، ولی شما به ایجاد حفره‌های ۵ دقیقه‌ای ادامه دهید. با اینکه با این حفره‌ها پروژه به پایان نمی‌رسد ولی همین کارهای مختصر شما را با جنبه‌های مختلف پروژه آشناتر می‌کند و جرأت دست‌زدن جدی را فراهم می‌سازد.^۳

۱. وسائل الشیعة ج ۱، ص ۱۱۱، امام باقر(ع): إِذَا هَمَمْتَ بِخَيْرٍ فَبَادِرْ فَإِنَّكَ لَا تَدْرِي مَا يَخْذُلُ.
 ۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۷۰.
 ۳. همان، ص ۱۶۰.

بعد از آنکه ۱۰-۱۲ نوع رخنه و شکاف یا اقدامات فوری روی کار بزرگ و مهم خود ایجاد کردید، با رغبت و شادمانی متوجه می‌شوید انجام این کار به مراتب از آنچه انتظار داشتید راحت‌تر است.^۱

راه صحیح آن است که کار مشکل و وقت‌بری را که می‌دانید اولویت‌دار است به هر میزان هم که شده جلو ببرید؛ با کندن سوراخ‌هایی در آن، آن را به صورت پنیر سویسی درآورید.

من این سوراخ‌ها را اقدامات فوری و سریع - که معمولاً ۵ دقیقه یا کمتر وقت شما را می‌گیرد - می‌نامم.^۲

سعی نکنید ناگهان همه‌چیز را تغییر دهید، از جایی شروع کنید که مدیریت ضعیف زمان مانع پیشرفت شما شده است.

شروع روز با اولویت‌دارترین کار.

شروع روز با برنامه‌ی مکتوب.

عمل

طوری عمل کنید که گویی شکست خوردن غیرممکن است.

کار اولویت‌داری برای هم‌اکنون در نظر بگیرید و انجام دهید.

در طول ۱۶ ساعت بیداری، حداقل دقایقی به هدف اساسی عمر عمل کنید.

بر طبق لیست عمل کنید.

کاری انجام دهید که مزیت نسبی شماست.

اگر طوری عمل کنید که گویی مطابق خواسته‌تان است، احساس مثبتی در

شما برمی‌انگیزد.

صاف بنشینید، مثل یک نابغه عمل کنید؛ همه‌ی نابغه‌ها سیستماتیک عمل

می‌کنند.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۵۶.

۲. همان، ص ۱۵۴.

اقدام

کار را در لحظه‌ی ارجاع انجام دهید.
هر کاری وقتی دارد.^۱
کار را در زمان مناسب خود انجام دهید.^۲
لازم است انرژی یک مدیر لایق، کارآمد و جدی، بیش از کاری باشد که انجام می‌دهد.

تقسیم

اگر کاری دشوار است آن را به بخش‌های کوچک‌تری تقسیم کنید.
هرگز برای انجام کار منتظر حساس‌تر شدن یا ضروری‌تر شدن آن نمانید.
کار را در مرتبه‌ی اول به‌نحو عالی انجام دهید تا نیازی به دوباره‌کاری نباشد.

۷-۷- اصل تمرکز روی یک کار

در هر نوبت فقط یک کار انجام دهید و آن را با سرعت و مهارت هرچه بیشتر به‌انجام برسانید.

این فرایند را بی‌درنگ در مورد کار دیگر تکرار کنید و آن را به‌صورت عادت درآورید.^۳

تمرکز روی اهداف نه بر روی فرایند کار

در هر لحظه‌ی معین چه کاری باید انجام داد؟

چگونه و با چه مهارتی باید از فعالیت به فعالیت دیگر دنده عوض کرد؟

هدر ندادن زمان

از زمان رفت‌وآمد استفاده کنید؛ همیشه یک ضبط کوچک، قلم و دفتر یادداشت همراه داشته باشید.^۴

۱. غرالحکم ص ۱۵۲، فی کل وقت عمل .

۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱۶.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۵۱.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۸۹.

مدیریت زمان

از اوقات مرده استفاده کنید.

سحرخیزی

روز کاری را زود شروع کنید.

۷-۸- عدم اشتغال به امور غیر ضروری^۱

هنگامی که کارهای بسیاری است که باید انجام شود، اما زمان اندکی دارید، نباید عملی مرتکب شوید که با خواسته‌های مهم شما مطابقت ندارد.^۲

انجام هر کار جز اولویت‌های بالای خود، هدر دادن نسبی زمان شماست.^۳ دانشمندی می‌گوید: "صرف وقت برای مطالعه‌ی کتاب نامناسب موجب ازدست رفتن فرصت مطالعه‌ی کتاب خوب است".^۴

علت اصلی عدم موفقیت و انباشته شدن کارها، صرف وقت روی کارهای کم‌اولویت است.^۵

بدترین کار در اتلاف زمان، خوب انجام دادن کاری است که اصلاً نیازی به انجام شدنش نیست.^۶

کارهای قابل حذف

برخی امور وقت گیر بیشتر برحسب عادت انجام می‌گیرد تا توجه به فایده‌ی آن.

۸۰٪ مراسلات داخلی اداری دارای ارزش ناچیز است.

۸۰٪ دست‌نوشته‌ها، نامه‌ها و گزارش‌ها ارزش خواندن ندارند و در پیشرفت

مؤسسه بی‌تأثیرند.^۷

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۳۴.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۶.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۲.

۴. گوهر وقت، ص ۱۰۴.

۵. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۷۳.

۶. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۹.

۷. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۲.

اقدام

فعالیت	زمان قابل صرفه جویی در هفته (در صورت حذف)
خواندن نامه‌های بی‌خودی	۳۰ دقیقه
مطالعه روزنامه و مجله‌ی نامرتبط	۱۲۰ دقیقه
درددل تلفنی	۱۸۰ دقیقه
مراجعه‌ی ناخوانده	۲۴۰ دقیقه
جلسات بی‌فایده	۳۸۰ دقیقه

چه چیزی را حذف کنیم؟

داشتن اهداف روشن، تنها راهی است که به شما در تشخیص اینکه کدام کارها را می‌توان بدون ترس کنار گذاشت کمک می‌کند.

هر زمان در حذف کاری شک کردید این دو سؤال را از خود بپرسید:

آیا انجام آن مرا در رسیدن به اهدافم کمک می‌کند؟

آیا من بهترین فردی هستم که این کار را باید انجام دهد؟

اگر تصمیم به حذف است کار را کاملاً کنار بگذارید.

اگر تصمیم به حذف نیست آن را به بهترین شکل انجام دهید.^۱

۹-۷- توجه به کیفیت

کار را به روشی انجام دهید که بهتر از آن نباشد یا نمی‌شناسید.

چگونه می‌توان به بهترین وجه ممکن کار را به‌انجام رسانید؟

رمز اساسی کارکردن به‌طور هوشمندانه، آگاه‌بودن از تفاوت بین حرکت و جهت است.^۲

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۳.

۲. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۰۳.

در قرآن به صراحت آمده است: "خداوند شما را می‌آزماید تا مشخص شود که اعمال کدام‌یک بهتر است".^۱

امام صادق(ع) در تفسیر «اعمال بهتر» می‌فرماید: منظور «کثرت و کمیت» عمل نیست بلکه «عمل بهتر و شایسته و بجا» است.^۲
به کیفیت کار به جای سرعت در کار پاداش دهید.^۳
بسیاری از افراد در رشته‌ای مدرک دانشگاهی می‌گیرند که هیچ ارزشی در بازار ندارد.^۴

همیشه به دنبال راه‌هایی باشید که ارزش کارهای شما را برای افرادی که به شما وابسته‌اند افزایش دهد.^۵

من عقیده دارم هوشیارانه خواندن، مهم‌تر از سریع خواندن است.
دست کشیدن از مطالعه‌ی مطالب کم‌ارزش و وقت آن را صرف مطالعات باارزش کردن عاقلانه‌تر است.^۶

اختصاص بهترین وقت به مهم‌ترین کار

سحرخیز باشید و زود شروع کنید و اول سراغ اولویت‌دارترین کارتان بروید.

۱۰-۷- تلاش در سقف توان

سعی کنید قانون زندگی‌تان این باشد که در هر کاری بیشترین تلاش خود را بکنید.^۷

توماس کارلایل: "یک فرد نابغه دارای ظرفیت بی‌نهایت زحمت کشیدن و تلاش کردن است".^۸

۱. سوره هود آیه ۷، لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا.
۲. کافی ج ۲، ص ۱۶، قال الصادق(ع): لَيْسَ يَغْنَى أَكْثَرُ عَمَلًا وَ لَكِنْ أَصَوَّبُكُمْ عَمَلًا.
۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۴.
۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۷.
۵. همان، ص ۳۶۹.
۶. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۲۲.
۷. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۷۹.
۸. همان، ص ۱۵۵.

۷-۱۱- سرعت

سریع باشید.

در خود حس اضطراب ایجاد کنید.

هرچه سریع‌تر باشید احساس بهتری خواهید داشت.

برای یادداشت‌ها از ضبط استفاده کنید.

کارهای مشابه را یکجا انجام دهید.

یک‌باره خرید کنید.

یک‌باره بیرون بروید.

۷-۱۲- اتمام کار قبل از موعد

بکوشید کارها را زودتر از موعد انجام دهید تا در برابر تأخیرهایی که پیش‌بینی

نشده است بیمه شوید.^۱

۷-۱۳- ادامه‌ی کار بعد از وقفه

برای ادامه‌دادن به کاری، سعی کنید محرک‌های آن را تغییر دهید.

کارهایی را که رنج‌آور و تکراری می‌بینید، می‌توانید با قدری خیال‌پردازی در

نظر خود جالب‌توجه سازید.

محل کار را تغییر دهید.

بخشی از پروژه که نسبت به آن اطلاعات مختصری دارید انتخاب کرده و

اطلاعات را فراهم آورید.^۲

اگر از جمع‌آوری اطلاعات خسته شده‌اید با همان مقدار که فراهم آمده شروع

کنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۰۸.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۸۰.

تنوع

می‌توانید با دست‌زدن به کار دیگری به‌طور موقت در برنامه‌ی خود تنوع ایجاد کنید؛ هر کار دیگری که مایلید انجام دهید ولی البته بهتر است به کار اولویت‌دار دیگری بپردازید.^۱

وقتی احساس کردید امروز به حدّ کافی کار اولویت‌دار انجام داده‌اید، احتمال ادامه‌دادن با روند معمول خیلی بعید است.^۲

اگر بعد از مدّتی کار بر روی یک طرح، حوصله‌تان سر برود جای تعجب نیست. آرزوی تغییر و تنوع، امری طبیعی است.

تنوع برای بشر فقط یک مزه‌ی زندگی نیست، بلکه یکی از ضروریات آن است.^۳

۷-۱۴- تکمیل فعالیت و رهاکردن کار نیمه‌تمام

عادت به تکمیل کردن را در خود نهادینه کنید.

تا کار را به پایان نبرده‌اید به کار دیگری نپردازید.^۴

هر تکه کاغذ را فقط یک‌بار جابه‌جا کنید.^۵

۷-۱۵- تکرار عمل تا تبدیل شدن به عادت

هرروز فعالیتی انجام دهید که شما را به هدف نزدیک‌تر می‌کند.

انگیزه‌ی پایدار تنها از احساس رسیدن به دستاوردها و اهداف به‌وجود می‌آید.

شکل‌گیری یک عادت با بیست و یک روز تمرین و تکرار حاصل می‌شود.^۶

شروع عادت‌ها باید با قدرت و بدون پذیرش هیچ استثنا باشد.

هر روز کارهایی انجام دهید که برای شما اندازه‌گیری دقیقی را از اهداف شخصی

فراهم آورد.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۷۹.

۲. همان، ص ۱۷۹.

۳. همان، ص ۱۷۷.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۷۴.

۵. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۳۹.

۶. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۴۰.

اقدام

هر روز کارهایی انجام دهید که توازن بین زندگی خصوصی و زندگی حرفه‌ای‌تان برقرار سازد.^۱

تمرین مرتب، چه بدنی و چه فکری، شما را به انضباط عادت خواهد داد. هر روز یا هر هفته در ساعت خاص، به کاری خاص بپردازید.^۲ سقراط: «اگر واقعاً می‌خواهی به کوه اُلپ بروی، مطمئن شو هر قدمی که برمی‌داری در آن جهت باشد».

اگر می‌خواهید به اهدافتان برسید باید اطمینان یابید هر کاری که انجام می‌دهید در آن جهت است و هر هدف جزئی و برنامه‌ریزی باید در راستای هدف اصلی باشد.^۳ افرادی که همواره ده درصد از درآمد خود را پس‌انداز می‌کنند و آن را برای استقلال مالی خود کنار می‌گذارند؛ کیفیت بالاتری را در زندگی خود و فرزندانشان تضمین می‌کنند.^۴

میانگین پزشکان با دوازده سال کار سخت، خود را فدای رسیدن به این سطح درآمد و این جایگاه اجتماعی کرده‌اند.

محققان طی سال‌ها تحقیق به این نتیجه رسیده‌اند که: «دستیابی به تسلط تقریباً برای همه امکان‌پذیر است اما کار راحتی نیست». این کار نیازمند هفت سال کار سخت از جمله مطالعه و تمرین است تا به یکی از بهترین‌ها در حوزه‌ی کاری خود بدل شوید؛ هیچ راه میان‌بری وجود ندارد.^۵

۱۶-۷- نظارت بر عمل

به عقیده‌ی من مراقبت از وقت، فقط به خاطر اینکه حساب وقتمان را داشته باشیم، ارزش چندانی ندارد.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۶۸

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۸.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۹.

۴. همان، ص ۳۴۷.

۵. همان، ص ۱۳۱.

آنچه اهمیت دارد، نظارت آگاهانه در مصرف وقت جهت انجام کارهای مهم و اساسی زندگی است.^۱

نظارت

سؤال دائمی: «چگونه می‌توانم بر پیشرفت خود نظارت داشته باشم؟»
«کارنامه‌ی زمانی» داشته باشید و هر نیم‌ساعت فعلیتی را که انجام می‌دهید ثبت کنید.^۲

دائماً از خود بپرسید: «آیا فعلیتی که در حال انجام آن هستید مهم‌ترین فعالیت در راستای هدفم است؟ آیا مطابق برنامه است؟»^۳

حاصل و نتیجه‌ی عمل

فعلیت‌هایی که برای تحقق برنامه‌های کوتاه‌مدت انجام می‌شوند - اگر نگوییم همه‌ی آن‌ها - اغلبشان در پیشبرد هدف‌های درازمدت انسان مؤثر هستند.^۴
همیشه نمی‌توان به سرعت به هدف رسید، حصول به اهداف درازمدت و اساسی زندگی باید با طرح‌های کوتاه‌مدت و تصمیمات روزانه همراه باشد.^۵

اوج عملکرد، عزت‌نفس، رضایت و شادی تنها زمانی رخ می‌دهد که فعالیت‌ها و ارزش‌های شما با یکدیگر هماهنگ و متجانس بوده و آنچه انجام می‌دهید با آنچه باور دارید باهم تناسب داشته باشند.^۶

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۶۷
۲. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۰.
۳. همان، ص ۱۶.
۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۵۱.
۵. همان، ص ۵۰.
۶. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۰۶.

فصل ۸

گام ششم در مدیریت زمان؛ شناسایی ضایع کنندگان وقت و راه‌های مقابله با آن‌ها

بخش ۱- کلیات

۱-۱-۸- مراحل تقابل با آفاتی که باعث اتلاف وقت می‌شوند

۱- شناسایی آفات.

۲- یافتن راه حل و اقدام.^۱

تنها با تمرین و تأدیب نفس می‌توانید خود را از دست سارقان زمان نجات دهید.^۲

با بررسی دقیق نتایج خودآزمایی‌ها می‌توان به آفاتی پی‌برد که ریشه در خصوصیات خودمان دارند.

یکی از راه‌های مناسب شناسایی آفات وقت، بررسی عملکرد روزانه است.

بررسی عملکرد روزانه یعنی «نوشتن اقداماتی که در روز انجام می‌گیرد و تجزیه و تحلیل آن به مدت یک هفته و یا یک ماه».^۳

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۳۵.
۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۹۴.
۳. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۳۶.

اگر وقت تلف شده، شما را در تنگنای زمان بگذارد به نحوی که تعهد فردای شما به خطر بیافتد، به ناگاه خود را در اضطراب می بینید. بنابراین می توان گفت: «هریک از ضایع کنندگان وقت، بالقوه یک تولیدکننده فشار روانی است».^۱

رایج ترین هدردهنده ی زمان و بزرگ ترین مانع موفقیت، فراموش کردن یا توجه نکردن به کارهایی است که سعی دارید انجامشان دهید.^۲

هر عامل و هر امری که زمان می طلبد، می تواند بالقوه ضایع کننده ی وقت نیز باشد.^۳

به محض خواندن اسناد، نامه ها و تقاضاها، فوراً به مهم ترینشان پاسخ دهید؛ کنارگذاشتن آنها و بررسی در زمان دیگر فقط اتلاف وقت است.^۴

۲-۱-۸ فهرست رهنمای زمان

- ۱- تلفن
- ۲- مراجعین
- ۳- جلسات
- ۴- وظایف سنگین با محدودیت زمانی، کارهای معوق
- ۵- اولویت بندی ضعیف
- ۶- فشار ضرب الاجل ها
- ۷- کاغذبازی، اوراق اداری
- ۸- عدم توانایی در برقراری ارتباط مناسب، تأخیر در مبادله ی اطلاعات

۱. مدیریت بهره وری از زمان، ص ۳۵.
۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۴۵.
۳. مدیریت بهره وری از زمان، ص ۳۵.
۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۶۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۹- عدم توان و یا عدم تمایل به تفویض آنچه دیگری هم می‌تواند انجام دهد.

۱۰- مشکل در «نه گفتن»

۱۱- نداشتن اهداف روشن

۱۲- ضعف خودکنترلی و انضباط شخصی.^{۱۰}

بیست عامل ضایع‌کننده‌ی وقت از نظر الک مکنزی

۱- بحران دائمی

۲- تلفن

۳- ناکفایتی در برنامه‌ریزی

۴- قبول مسئولیت بیش‌ازحد

۵- مهمان ناخوانده، دیدارهای تصادفی

۶- واگذاری غیرمؤثر

۷- بی‌نظمی فردی

۸- فقدان انضباط شخصی

۹- ناتوانی در گفتن «نه»

۱۰- کار امروز به فردا افکندن

۱۱- جلسات

۱۲- کاغذبازی

۱۳- کار را نیمه‌تمام رها کردن

۱۴- کارکنان فاقد صلاحیت

۱۵- خوش و بش و دردلهای دوستانه و غیرکاری

۱۶- نامشخص بودن مسئولیت و اقتدار

۱۷- ارتباطات ضعیف

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۹.

۱۸- ناکفایتی در کنترل و گزارش‌های پیشرفت کار

۱۹- اطلاعات ناقص

۲۰- سفر.^۱

هدردهندگان زمان

۱- پرداختن به کارهای غیرمهم

۲- امروز و فردا کردن

۳- بیکاری

۴- سخنان بیهوده

۵- بازی

۶- پرداختن به گذشته‌ی ازدست‌رفته

۷- خواب

۸- پراکنده‌خوانی و مطالعه‌ی بی‌هدف.^۲

هفت هدردهنده‌ی بزرگ زمان از نظر برایان تریسی

۱- وقفه‌های تلفنی

۲- مهمانان سرزده

۳- جلسات

۴- موقعیت‌های اضطراری و بحران‌ها

۵- تعویق

۶- گفتگوهای بیهوده

۷- تردید و تأخیر در شروع.^۳

شاید بتوان گفت مهم‌ترین علت ضایع کردن وقت، غفلت از مرگ است.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۰۲.

۲. گوهر وقت، ص ۶۴.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۹۶.

۴. گوهر وقت، ص ۶۴.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۳-۱-۸- تقسیم‌بندی عوامل اتلاف وقت بر مبنای عامل اتلاف‌کننده

۱- آنچه مربوط به خود فرد است.

۲- آنچه دیگران عامل آن هستند.

۳- آنچه اتفاقات مولد آن هستند.^۱

۱-۳-۱-۸- آن دسته از آفات وقت که خودِ شخص عامل آن است

۱- نداشتن برنامه و اولویت‌کاری

۲- بی‌نظمی

۳- امروز و فردا کردن

۴- تنبلی

۵- عجله

۶- پذیرش بار بیش از توان

۷- ذهنیت‌گرایی

۸- عمل‌زدگی

۹- مشغولیت ذهنی

۱۰- کنج‌کاوی و دخالت غیرضرور

۱۱- پرداختن به کارهای خارج از حیطه‌ی اطلاع

۱۲- بی‌علاقگی به کار

۱۳- بدخلقی

۱۴- پر حرفی

۱۵- بی‌تصمیمی

۱۶- تعارف و رودربایستی

۱۷- خستگی

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۳۲.

۱۸- هدر دادن اوقات انتظار

۱۹- در دسترس بودن

۲۰- تصویر منفی از خود داشتن

۲۱- فشارهای عصبی و روانی

۲۲- عدم حساب‌کشی از خود

۲۳- ضعف در برقراری ارتباط

۲۴- غفلت از ارزش زمان

۲۵- اشتغال به امور غیرضروری

۲-۳-۱-۸- آن دسته از آفات وقت که دیگران عامل آن هستند

۱- پذیرش کار دیگران، قبول مسئولیت (تفویض معکوس)

۲- جلسات

۳- مراجعان

۴- مکالمات تلفنی

۵- گپ‌های دوستانه.^۱

۳-۳-۱-۸- آن دسته از آفات وقت که اتفاقات مولد آن هستند

بحران‌ها و حوادث

راه مقابله؛ پیش‌بینی و پیش‌گیری.^۲

۴-۱-۸- عوامل ایجاد بیشترین مشکلات بر سر راه مدیریت زمان

الف. رفتار کردن به گونه‌ای که گویی زمان کالایی ارزان است.

ب. امروز و فردا کردن برای شروع.

ج. مشخص نبودن اولویت‌ها.

د. برنامه‌ریزی ضعیف یا بی‌برنامگی.

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۵۸.

۲. همان، ص ۵۸.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

- ه. عدم آمادگی در مقابله با رویدادهای غیرمنتظره.
 - و. کوشش برای آنکه همه‌چیز را خودتان انجام دهید.^۱
 - ز. بی‌عاطفگی نسبت به نیاز دیگران که آنان را وامی‌دارد به شکل رقیب در برابرتان قرار گیرند.
 - ح. سوء استفاده از تلفن.
 - ط. ملاقات‌های بیش از اندازه.
 - ی. اسیر و برده‌ی ساعت بودن؛ تلاش برای زود به پایان رساندن کار بدون توجه به کیفیت.
 - ک. عدم تعهد.
 - ل. باور این نکته‌ی غلط که مدیریت زمان، مدیریت آخرین مهلت‌هاست.
 - م. واکنش به‌جای کنش.^۲
- برای استفاده از زمان - آن‌گونه که مطلوب شماست - باید برخی از دعوت‌ها را با مهربانی رد کنید؛ بگویید محدودیت زمانی دارید.
- اگر نپذیرفتن دعوت برایتان میسر نیست، فقط چند دقیقه در این مهمانی‌ها شرکت کنید، آن‌گاه پس از آنکه میزبان شما را دید به آرامی محل را ترک کنید.^۳
- تناقض کار یعنی اینکه «حدود ۵۰٪ زمان در هر محیط کاری صرف صحبت‌های کوتاه با همکاران می‌شود».^۴
- ۱-۴-۸- عدم تناسب کار**
- اگر کارتان مناسب باشد و آن را دوست داشته باشید علاقمند هستید روزبه‌روز در آن بهتر شوید و افراد برتر این حوزه را تحسین می‌کنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۰-۱۶.

۲. همان، ص ۳۰-۱۶.

۳. همان، ص ۱۷۹.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۵۹.

عدم انگیزه برای ممتاز شدن در یک زمینه نشانه‌ی خوبی است که نشان می‌دهد این کار برای شما مناسب نیست. آیا تمایل دارید این کار را بیست سال دیگر نیز ادامه دهید؟ آیا هر روز و مخصوصاً روز بعد از تعطیل، برای رفتن به سرکار ثانیه‌شماری می‌کنید؟^۱ آیا دوست ندارید کارتتان را ترک کنید؟ اگر از نظر مالی مستقل بودید آیا باز هم در همین شغل فعلی به کار ادامه می‌دادید؟

اگر پاسخ منفی است بدانید که کارتتان برای شما مناسب نیست.^۲

اشتغال به کار نامناسب، از تمام عوامل هدردهنده مهم‌تر است.^۳

کار نامناسب، بزرگ‌ترین هدردهنده‌ی زمان است. به کار کنونی خود توجه کنید و از خود پرسید: «آیا این همان کاری است که می‌خواهید باقی عمرتان به آن بپردازید؟» اگر چنین نیست مشخص کنید کار مورد علاقه‌تان چیست و برای رسیدن به آن موقعیت چه باید بکنید.^۴

انتخاب کار

به آنچه در آن مهارت دارید بپردازید. شاید مهم‌ترین اتلاف‌کننده‌ی زمان در زندگی، ایجاد و حفظ یک رابطه‌ی اشتباه است.

فرد مبتلا به وسواس یا اعتیاد به کار ممکن است برای فرار از مشکلات شخصی از جمله دور ماندن از خانه به جهت ازدواج نامناسب، یا بزرگ جلوه دادن شخصیت ضعیف خود به کار پناه ببرد.^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۶۵.

۲. همان، ص ۳۵۵.

۳. همان، ص ۳۵۵.

۴. همان، ص ۳۶۳.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

انکار اعتیاد، یکی از ویژگی‌های قوی همه‌ی رفتارهای اعتیادی است.^۱
سخت‌کوشیدن و ساعات طولانی‌تری کارکردن - تا زمانی که میان کار و
عرصه‌ها و امور زندگی خصوصی و خانوادگی تعادل برقرار کرده‌اید - وسواس کار
به‌شمار نمی‌آید.^۲

۵-۱-۸- رفع موانع، بعد از تشخیص

از جایی شروع کنید که مدیریت ضعیف زمان مانع پیشرفت شما شده است.
اشکالات را با تمرین رفع کنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۴۰.
۲. همان، ص ۳۸.

بخش ۲- گروه اول از عوامل اتلاف وقت؛ انقطاع در کار، از دست دادن تمرکز

اکثر افرادی که گزارش کارِ زمانی برای خود تهیه کرده‌اند تا زمانی که تعداد و میزان انقطاع‌ها را به صورت مکتوب ندیده بودند باور نمی‌کردند که این انقطاع‌ها تا چه حد مخرب بوده و چقدر زیاد بوده‌اند.^۱

پژوهش‌ها نشان داده‌اند، «یک مدیر معمولی هر هشت دقیقه یک‌بار با قطع کار مواجه می‌شود».^۲

بسیاری از مدیران می‌گویند: «یک وقفه‌ی کوتاه تمرکزشان را به هم می‌ریزد و حدود پنج دقیقه یا بیشتر طول می‌کشد تا بتوانند دوباره تمرکزشان را به دست آورند». یعنی در واقع هر وقفه، بیش از وقت مستقیمی که از شما می‌گیرد زیان وارد می‌کند.^۳

۱-۲-۸- انقطاع مکرر در کار

گاهی خودمان مقصّریم، گاهی محیط و گاهی اطرافیان. قسمتی از زمانمان را به جبر از ما می‌ستانند و قسمتی دیگر را به نیرنگ، امّا آنچه باقی می‌ماند نیز بی‌آنکه بدانیم ضایع می‌شود.^۴

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۵۸.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۹۵.

۳. همان، ص ۱۰۲.

۴. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

وقتی کار کسی قطع می‌شود مدتی طول می‌کشد تا او دوباره با راندمان قبلی کارش را ادامه دهد.

اگر یک ساعت را بی‌وقفه به کار اولویت‌دار اختصاص دهید به نتایج شگفتی دست خواهید یافت.^۱

مدیران یک شرکت درها را بستند، مانع انقطاع کار یکدیگر شدند و فقط زمان‌های معینی برای ملاقات با یکدیگر تعیین کردند؛ زمان ازدست‌رفته از دو ساعت به نیم ساعت در روز تقلیل یافت.

کار اولویت‌دار را قطع نکنید. وقفه فقط به شرطی جایز است که عامل وقفه از کاری که انجام می‌دهید اولویت بیشتری داشته باشد.

ساعات کاری را بی‌وقفه کار کنید؛ تمام وقت.

عادت‌های خوب کاری در هر زمینه‌ای با موفقیت دست‌به‌دست هم دارند. هیچ‌چیز سریع‌تر از شهرت یک کارمند خوب و قابل اطمینان نمی‌تواند توجه رهبران ارشد را جلب کند. دلیل اصلی عادت‌های کارمندان ضعیف، سیستم آموزشی و نگرش معلمان به برتری آکادمیک است.

بنیان عادت‌های خوب در دو کلمه خلاصه می‌شود؛
دقت و تمرکز

۱-۱-۲-۸- راه دفع انقطاع‌ها و رسیدن به تمرکز

داشتن برنامه، پادزهری در مقابل انقطاع‌هاست.^۲

محل کار را مرتب کنید، فقط وسایلی روی میز باشد که برای تکمیل کار اولویت اول به آن نیاز دارید.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۷۹.
۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۹.

مدیریت زمان

روزهای خود را برنامه‌ریزی کرده به بخش‌های ۶۰ تا ۹۰ دقیقه تقسیم نمایید و بخش‌های قابل‌توجهی را به فعالیت‌های مهم و دارای اولویت خود اختصاص دهید.

وقتی ملاقات دارید فقط به ملاقات‌کننده و گفتگوی اصلی تمرکز کنید. از دور بایستید و خود را ارزیابی کنید. پشت یک میز مرتب کار کنید، میزی که تا پایان روز نیز مرتب باشد. هرکاری را نمی‌توان در محیط شلوغ انجام داد.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۲-۱-۲-۸- مزایای تمرکز

تکمیل یک کار مهم، منبع انرژی و اشتیاق و عزت نفس است. علاوه بر این احساس اعتماد به نفس، صلاحیت و تسلط بر کار را نیز به شما القا می‌کند.

عادت‌های کارا برای پیشبرد امور

- ۱- دقت
- ۲- تمرکز
- ۳- زود بخواهید، سحرخیز باشید، سه الی چهار ساعت در خانه کار کنید یا زود به محل کار بروید.
- ۴- بدون وقفه کار کنید.
- ۵- زودتر شروع کنید، سخت‌تر کار کنید، دیرتر بروید.
- ۶- وقت نهار بی‌وقفه کار کنید، در وقت ازدحام به محل خوردن غذا نروید.
- ۷- گفتگوهای بیهوده را به حداقل برسانید.
- ۸- برای پایان کار اجبار داشته باشید (تعیین ضرب‌الاجل).
- ۹- به‌طور مرتب به خود و سایر اعضا پاداش بدهید.
- ۱۰- کارهای مشابه را یک‌جا انجام دهید.
- ۱۱- با خود حرف‌های مثبت بزنید: «برگرد سر کار».
- ۱۲- کار را ناقص رها نکنید، به خود بگویید: «باید برگردم سر کار و آن را تمام کنم».^۱

به چیزی دقت و تمرکز کنید که در رسیدن به مهم‌ترین هدف‌تان مؤثر است.^۲

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۵۵.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۴۸.

رفتار مشخص افراد موفق این است که در آن واحد فقط یک کار را انجام می‌دهند؛ مهم‌ترین کار را پیش روی خود می‌گذارند و تا تکمیل شدن آن ادامه می‌دهند.^۱

وقتی با کسی ملاقات دارید تنها بر آن فرد تمرکز داشته باشید، اجازه ندهید گفتگویتان از خط خارج شود. وقتی مهمانان صحبت می‌کند با دقت گوش کنید و با وسوسه‌ی منحرف شدن از موضوع مبارزه کنید. گوش کردن با دقت، میزان زمان انتقال پیام فرد را کاهش می‌دهد.^۲

تقریباً هر کسی که بتواند به‌طور جدی روی یک موضوع تمرکز کند تا آن کار را به پایان برساند یا بر آن تسلط یابد، کم‌کم در تمام حوزه‌ها بهتر عمل خواهد کرد. تمام دستاوردهای بزرگ، نتیجه‌ی دوره‌های طولانی تمرکز و دقت بر یک کار خاص است.^۳

انرژی خود را متمرکز کنید

تمرکز به این معنی است که در خط مستقیم کار کنید. برای تمرکز داشتن، باید بدون پرداختن به کارهای کم‌اهمیت‌تر به کار خود مشغول شوید.^۴ به‌طور مداوم لنزهای خود را تنظیم کنید تا اطمینان یابید کاری که مشغول انجام آن هستید مهم‌ترین کاری است که باید برای رسیدن به مهم‌ترین هدف‌تان انجام دهید.^۵

راه موفقیت در مدیریت زمان، تمرکز بر هدف‌هایی است که می‌جوئید، نه چسبیدن به برنامه‌ها و سایر شیوه‌های رسیدن به آن هدف‌ها.^۶

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶۹.

۲. همان، ص ۱۶۰.

۳. همان، ص ۱۵۵.

۴. همان، ص ۱۴۹.

۵. همان، ص ۱۴۸.

۶. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

افراد موفق در هر لحظه فقط یک کار انجام می‌دهند.^۱

افراد موفق تمام توجه خود را در جهت کار خویش متمرکز می‌سازند و اجازه نمی‌دهند هیچ‌چیز سبب انحرافشان از مسیر شود و بعد از پایان‌بردن کار، بدون تلف کردن فرصت، مستقیماً به سراغ کار بعدی می‌روند.^۲ تمرکز بر روی مزیت نسبی، استعداد، توانایی و قدرت آنچه مهارت دارید؛ و نیز تمرکز بر فرصت‌ها.

تمرکز بر حوزه‌های اصلی خود.

تمرکز بر روی مهم‌ترین کاری که برای رسیدن به هدف باید انجام دهید.

تمرکز بر خروجی و دستاوردها.

هنگام کار، روی اولویت اول متمرکز شوید و تا پایان آن را قطع نکنید.

هنگام کار، به فعالیت‌های اجتماعی، شخصی و امور نامرتب به کار نپردازید.

۳-۱-۲-۸ راه متمرکز ماندن

سؤال: چرا به من حقوق می‌دهند؟

کاری که انجام می‌دهم در دستیابی به مهم‌ترین هدفم چه

تأثیری دارد؟

آیا کاری که می‌کنم کاری است که به خاطرش خلق یا

استخدام شده‌ام؟

تقریباً هرکس که بتواند به‌طور جدی روی یک موضوع تمرکز کند تا آن کار را

به پایان برساند یا بر آن تسلط یابد، کم‌کم در تمام حوزه‌ها بهتر عمل خواهد کرد.^۳

تمرکز به این معنی است که در خط مستقیم کار کنید؛ ادامه‌ی کار تا

تکمیل شدن صددرصد.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳.

۲. همان، ص ۱۳.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۵۵.

اگر می‌خواهید به اهدافتان برسید باید اطمینان یابید هر کاری انجام می‌دهید در جهت هدف است.

۸-۲-۱-۴- پرهیز از دوباره‌کاری

- ۱- دوباره‌کاری‌های ناشی از کم‌دقتی یا عدم تصمیم به تکمیل کار در یک مرحله را به حداقل برسانید.^۱
- ۲- با فرستادن کارمندان به آموزش، از اشتباهات و هزینه‌های گزاف دوباره‌کاری جلوگیری کنید.^۲
- ۳- در همان مرحله‌ی اول، کار را عالی انجام دهید؛ به‌نحوی که نیازی به دوباره‌کاری نباشد.^۳

۸-۲-۱-۵- تکنیک‌های بازدهی فردی

- ۱- متمرکز کردن استعداد و توانایی فردی.
- ۲- مهم‌ترین کار شما، اختصاص دادن استعدادهایتان به فعالیتی است که بالاترین میزان بازگشت انرژی‌های ذهنی، احساسی و فیزیکی را به‌همراه داشته باشد.
- ۳- جایی تمرکز کنید که دستیابی به نتایج بهتر ممکن باشد؛ تشخیص اولویت و تمرکز بر آن.
- ۴- کارهایی انجام دهید که در آن مهارت دارید.
- ۵- بر فرصت‌ها تمرکز کنید نه بر مشکلات. همواره بپرسید: «بزرگ‌ترین فرصت من در آینده چیست؟»
- ۶- ماهی‌های بزرگ صید کنید.
- ۷- بر حوزه‌های اصلی نتیجه تمرکز کنید؛ هر فرد ۵ تا ۷ حوزه‌ی اصلی دارد.

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۰۱.

۲. همان، ص ۱۰۰.

۳. همان، ص ۹۷.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۸- ضرب‌الاجل تعیین کنید و آن را رعایت کنید.

۹- ۳۰٪ زمان اضافه در نظر بگیرید.

۱۰- پیوسته حرکت کنید.

۱۱- به نتایج فکر کنید.^۱

باید به‌طور مداوم لنزهای خود را تنظیم کنید تا اطمینان یابید که مشغول انجام مهم‌ترین کار برای رسیدن به مهم‌ترین هدف‌تان هستید. بدترین کار در اتلاف زمان، خوب انجام‌دادن کاری است که اصلاً نیازی به انجام‌شدنش نیست.^۲ وقتی کار می‌کنید تمام وقت خود را به کار اختصاص دهید؛ وقتی با خانواده هستید صددرصد زمان خود را با آنها باشید؛ روزنامه نخوانید، تلویزیون نبینید، با تلفن صحبت نکنید و با کامپیوتر بازی نکنید؛ بلکه زمان خود را صرف گفتگوی رودررو با مهم‌ترین افراد زندگی خود کنید.^۳ هیچ‌چیز به اندازه‌ی تمرکز تمام انرژی بر یکی از اهداف، نمی‌تواند قدرت لازم را به زندگی شما ببخشد.^۴

تمام افکار خود را بر بزرگ‌ترین خواسته‌ی خود در زندگی متمرکز کنید. این تمرکز باید مداوم و پایان‌ناپذیر باشد؛ در هر لحظه، هر ساعت، هر روز و هر هفته.^۵

همیشه در دسترس نباشید

پنهان‌شدن موقت به‌منظور تکمیل کردن کاری تا پایان مهلت آن، برخلاف هیچ قانون و اخلاقی نیست. باید قابلیت در دسترس بودنتان را محدود کنید، اما نه به اندازه‌ای که مسیر ارتباطی‌تان را تنگ کند.^۶

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶۹.

۲. همان، ص ۱۴۹.

۳. همان، ص ۳۷۳.

۴. همان، ص ۲۲۰.

۵. همان، ص ۱۹۵.

۶. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۵۷.

از زمان شخصی یا زمان سکوت و تمرکز خود حمایت کنید. بهترین راه، کمک گرفتن از منشی دفترتان است. قبل از انجام کاری که می‌خواهید وقفه نداشته باشد در دفترتان را ببندید و قبل از انجام کار به همکارانتان بگویید که در دسترس نیستید.^۱

هر مدیری زمانی آزاد و بدون امکان مزاحمت لازم دارد. همیشه در دسترس نباشید؛ گویی با خودتان قرار ملاقات دارید.^۲

علل و عوامل تمایل به در دسترس بودن

- ۱- تنهایی
 - ۲- نیاز به تنوع و تغییر ذائقه
 - ۳- غریزه‌ی تمایل به در جمع بودن
 - ۴- کنجکاوی
 - ۵- تمایل به در جریان امور واقع شدن
 - ۶- نفسانیت
 - ۷- ترس از خطا
 - ۸- ناتوانی در «نه» گفتن
 - ۹- ناتوانی در خاتمه‌دادن به گفتگو
 - ۱۰- دم دست بودن، پاتوق شدن محل کار
 - ۱۱- نقش فردی خوش‌برخورد را با هر عابری ایفا کردن
 - ۱۲- پیدا کردن بهانه برای گریز از کاری که دوست ندارید.^۳
- ۲-۲-۸- خوش‌وبش و صحبت‌های نامربوط با کار**
از خود آزمایش به‌عمل آورید.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۸۰.

۲. همان، ص ۸۱.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۶۱.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

فقط برای دو روز برگه‌ای از کارهایی که در طول روز انجام می‌دهید پر کنید و بر موضوع «خوش‌وبش کردن» تأکید کنید؛ فکر می‌کنم از مشاهده‌ی نتیجه حیرت‌زده خواهید شد.^۱

موقعیت محل کارتان را ارزیابی و در صورت نیاز تغییر دهید.

با اتخاذ روش‌هایی خوش‌وبش کردن‌ها را کوتاه کنید.

از یله‌شدن خارج شوید.

از ترفند «بله... اما» و «بگذاریم برای بعد» استفاده کنید.

بایستید و با مراجعه‌کننده ایستاده صحبت کنید.

توجهتان را به مهمان سرزده‌ی پرحرف ندهید؛ روی کارتان تمرکز کنید.

ملاقات‌کننده را به کار بگیرید.

به ملاقات‌کننده با نشانه‌های غیر کلامی بفهمانید که مشغول کار هستید.^۲

۱-۲-۸- علل خوش‌وبش

۱- نیاز به ایجاد تنوع و رفع خستگی.

۲- تمایل به اطلاع از اوضاع.

۳- تصور اینکه «این‌ها لازمه‌ی حرفه‌ی من است».

راه حل:

۱- رفع خستگی در محلی که کسی مشغول کار نیست.

۲- کسب اطلاعات از مجاری منظم.

۳- تمایز قائل‌شدن میان حفظ مجاری ارتباطی و مصاحبت‌های غیر ضرور.

خودآزمایی؛

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی

قبلی مقایسه نمایید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۶۲.

۲. همان، ص ۲۶۵.

تا چه حد در کنترل روابط غیرارادی موفق هستید؟

۰ =	تقریباً هیچ‌گاه
۱ =	گاهی از اوقات
۲ =	نیمی از اوقات
۳ =	معمولاً
۴ =	تقریباً همیشه

نمره	خودآزمایی
	درب اتاقم را می‌بندم تا گپ‌زن‌های حرفه‌ای به سراغم نیایند؛ در ضمن به نوعی رفتار می‌کنم که آنان که کار دارند، بدانند در به رویشان گشاده است.
	می‌توانم روش‌هایی به کار گیرم که گفتگوهای خصوصی را بدون رنجش به پایان رسانم.
	از خوش‌وبش کردن دوری می‌کنم - مگر در وقت مناسب خودش - البته با مهمانان و تلفن‌های گزینش شده و مرتبط با کار این چنین نمی‌کنم.
	می‌کوشم تا موقعیت میزهای اداری را طوری قرار دهم که خوش‌وبش کردن‌ها را به حداقل برسانم.
	جمع کل

۳-۲-۸- مراجعین ناخوانده

از متداول‌ترین عوامل قطع کار، تلفن و مراجعین سرزده است.^۱

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۹۵.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

اگر کسی وقت شما را طلبید به‌جای توافق روی اولین فرصت، از خود بپرسید: «آیا این ملاقات به من در جهت دستیابی به هدفم کمک می‌کند؟»^۱

۱-۲-۳-۸- روش‌های مراجعین ناخوانده

۱- ورود به بهانه‌های نیمه‌موجه.

۲- ورود از قسمت عمومی به منطقه‌ی خصوصی اطاق.

۳- نشستن در کنار شما.^۲

۲-۲-۳-۸- نشش استراتژی برای رد کردن مراجعین سرزده

۱- ایجاد سدّ فیزیکی در قسمت ورودی منطقه‌ی شخصی.

۲- آنها را به قسمت عمومی عقب برانید.

۳- پرهیز از تماس چشمی با او.

۴- بایستید، اجازه لمیدن و پهن شدن ندهید.

۵- با آنها تا خارج از اطاق قدم بزنید.

۶- دیگران را وادار کنید از شما وقت بگیرند.^۳

اشتباه بعضی از مدیران این است که زمان برنامه‌ریزی‌نشده‌ای هم دارند و آن را فرصتی می‌دانند که هرکسی می‌تواند آن را اشغال کند. در نتیجه این زمان را صرف پیش‌برد خواسته‌های بااهمّیت و اولویت‌دار نمی‌کنند، بلکه به تقاضاهای فوری مراجعین پاسخ می‌دهند؛ در واقع برده‌ی کارمندان خود می‌شوند.^۴

کارهای اولویت‌دار خود را با زمان اجرای هر بخش در معرض دید همکاران و مراجعین قرار دهید تا همه بدانند در این ساعت شما کار دارید و حتی‌الامکان روی ساعات برنامه‌ریزی‌نشده نیز کنترل داشته باشید.^۵

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۹۶.

۲. همان، ص ۹۸.

۳. همان، ص ۱۰۱.

۴. همان، ص ۱۰۱.

۵. همان، ص ۱۰۱.

کار مهم کاری است که اثر مثبت انجام و اثر منفی عدم انجام آن در درازمدت ظاهر می‌شود.^۱

مردم را وادارید برای دیدار شما قبلاً وقت بگیرند.^۲

فواصلی از روز را به عنوان بخشی از ساعات برنامه‌ریزی شده به مراجعین اختصاص دهید که فقط با وقت قبلی بتوانند شما را ببینند.^۳

شیوهی برخورد با مهمان سرزده

۱- آنان را ترغیب کنید متوجه شوند که خلوت شما را به هم زده‌اند.

۲- آنان را از وضعیت خود - کار مهمی که در دست دارید یا ضرب‌الاجلی که به پایانش نزدیک می‌شوید - آگاه کنید.

۳- به افراد اطمینان دهید در موقعیت دیگری می‌توانند با شما تماس بگیرند، یا شخص مناسبی را به ایشان معرفی کنید.

۴- زمانی که می‌خواهید با مهمان سرزده مواجه نشوید، در دسترس نباشید؛ حتی می‌توانید به پشت قفسه‌ها پناه ببرید.

۵- از منشی بخواهید مهمانان را رفع و رجوع کند.^۴

شاید مجبور شوید مهربان - اما قاطع - حرف مراجعه‌کننده را قطع کنید و بگویید: «خیلی معذرت می‌خواهم، من واقعاً نمی‌توانم الآن کارم را قطع کنم، اگر مطلب مهمی است ساعت... چند دقیقه‌ای فرصت خواهم داشت با شما صحبت کنم».^۵

درخواست مهمان را ارزیابی کنید، آیا واقعاً کوتاه است؟ آیا به‌راستی جنبه‌ی اضطراری دارد؟ اگر ظاهراً کوتاه است پاسخ کوتاه بدهید ولی اگر به درازا کشید بگویید: «فلانی، من فکر می‌کردم قرار است یک سؤال کوتاه باشد».

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۰۱.

۲. همان، ص ۱۰۲.

۳. همان، ص ۱۰۲.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۴۸.

۵. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۵۸.

شناسایی ضایع کنندگان وقت و غاصبان زمان

تشویق کنید خود او راه چاره‌ای بیاندیشد.

بی‌رودربایستی و روراست باشید.^۱

دلیل دیگر سپردن زمان به مهمان ناخوانده این است که نمی‌توانیم درک کنیم انقطاع برای چیست؛ یعنی میان اولویت‌هایمان تضاد برقرار است.

دفعه‌ی دیگر که به دفتر یکی از همکاران مراجعه می‌کنید، از خود بپرسید: «آیا دیدن وی واقعاً لازم است یا دارید کاری می‌کنید که اگر دیگران با شما انجام دهند خوششان نمی‌آید؟»^۲

اگر اجازه دهید دیگری کارتان را قطع کند یعنی تشخیص داده‌اید اولویت او مقدم بر اولویت شماست. آیا واقعاً به این نتیجه رسیده‌اید؟ اگر نرسیده‌اید اجازه ندهید کار کم‌اهمیت‌تر دیگران، کار پراهمیت خودتان را عقب براند.^۳ فقط در دسترس کسانی باشید که واقعاً به شما نیاز دارند.^۴

مراقب باشید خود شما انقطاع‌دهنده و مهمان ناخوانده نباشید.

فهرست جاری‌ای از مواردی که لازم است با برخی افراد صحبت کنید داشته باشید، همه را در یک جلسه گردآورید و مطرح کنید. احتمالاً آنها نیز از شما پرسش‌هایی دارند؛ بنابراین ضرورتی ندارد در طول زمان اداری پنج شش بار کار یکدیگر را قطع کنید.^۵

۳-۲-۸- روش‌هایی برای دفع مراجعین سرزده در ادارات باز

۱- روش چراغ راهنمایی با نقاشی روی یک مقوا و الصاق به پشت در، با درپوش قابل جابه‌جایی.

۲- صداگیر گوش، از نوعی که هم مانع صدا شود، هم همکاران ببینند و بدانند شما نمی‌خواهید کسی مزاحمتان شود.^۶

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۶۱.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۶۰.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۶۵.

۴. همان، ص ۱۶۸.

۵. همان، ص ۱۶۸.

۶. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۰۴.

۳- داشتن یک منشی خوب که بتواند تلفن‌ها را غربال کند.^۱
اعلامیه‌ای روی میز خود نصب کنید که نشان دهد در چه ساعتی از کاری که به آن مشغول هستید فارغ می‌شوید.^۲
محاوره را به صورت ایستاده انجام دهید.
در مقابل وسوسه‌ی تعارف یک فنجان چای مقاومت کنید.
شما به دفتر او بروید تا کنترل بیشتری بر طول مدت ملاقات داشته باشید.
طول وقت در نظر گرفته شده را در ابتدای ملاقات به شخص اعلام کنید.
در خاتمه‌ی زمان ملاقات، منشی انقضای وقت را اعلام کند.
به مراجعه‌کننده بگویید که تماس بعدی‌اش با منشی‌تان باشد (به دلیل داشتن اطلاعات و...).^۳

روی میزتان اطلاعیه‌ای بگذارید که افراد می‌توانند مزاحمتان شوند یا خیر!^۴
یکی از جنبه‌های برنامه‌ریزی زمان، آن است که می‌توانید با ذهنی روشن‌تر تصمیم بگیرید که در چه مواقعی در بسته باشد و در چه مواقعی می‌توانید خود را در دسترس قرار دهید. مثلاً اگر دو روز در هفته بعد از ظهرها را برای انجام دادن کارهای کوچک آزاد بگذارید، به نحوی که ملاقات‌کنندگان بتوانند با شما ملاقات کنند و شما بتوانید به راحتی کارتان را کنار بگذارید، به این ترتیب می‌توانید بقیه‌ی هفته را به فعالیت‌های مثبت که اساس کار شما را تشکیل می‌دهند اختصاص دهید. مردم به‌زودی عادت می‌کنند که فقط در ساعات معین می‌توانند شما را ببینند.^۵
اگر نمی‌توانید مطمئن شوید که حواستان برای دقایقی که لازم است پرت نخواهد شد شاید مجبور شوید از سالن کنفرانس یا یک دفتر خالی استفاده کنید.^۶

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۰۴.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۶۰.

۳. همان، ص ۶۱.

۴. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۵۵.

۵. همان، ص ۵۴.

۶. همان، ص ۵۵.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

«می‌بخشید می‌توانم یک دقیقه وقتتان را بگیرم؟» این جمله‌ی آشنایی است که با آن مهمانان ناخوانده به یکی از بزرگ‌ترین ضایع‌کنندگان وقت بدل می‌شوند.

مهمانان ناخوانده آن قدر فراوانند و آن قدر این نوع انقطاع متعارف است که مقاومت در برابر آنان دشوار می‌نماید. متوسط زمانی که صرف مهمان ناخوانده می‌شود ده دقیقه است، البته زمان طولانی‌تری نیاز است تا دوباره به تمرکز قبلی برگردید و مهم‌تر اینکه برای بازگرداندن قوه‌ی محرکه و رساندن به سرعت قبلی تا سه برابر وقت از دست می‌رود.^۱ مهمان ناخوانده ممکن است ریاستان باشد که از شما می‌خواهد در به‌انجام‌رساندن کار پروژه‌ای تسریع کنید. می‌تواند مدیر هم‌ترازی باشد که از اداره‌ی شما اطلاعات و مواد پژوهشی می‌خواهد.^۲

چرا برای ما دشوار است به مهمان ناخوانده بگوییم: «نه»؟ این جاست که طبیعت انسانی خود را نشان می‌دهد؛ ما همه می‌خواهیم که دیگران به ما نیاز داشته باشند و ما مهم جلوه کنیم. با «نه» گفتن، برای خودتان اضطراب می‌خرید و سازمان خود را از کمک‌های مهم‌تر خود محروم می‌کنید.^۳

۴-۳-۲-۸- چاره‌ی مهمانان ناخوانده

۱- گزینش و دسته‌بندی مهمانان توسط منشی یا دستیار

الف. منشی یا دستیاران کار مهمان را راه بیاندازد.

ب. منشی به کسی که می‌تواند کار را انجام دهد ارجاع دهد.

ج. اگر فقط کار شماسست دستیاران برای آینده وقت بدهد.

د. به تشخیص منشی، انقطاع ایجاد شود؛

البته در همه‌ی موارد شما باید از دستیاران حمایت کنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۵۹.

۲. همان، ص ۱۶۰.

۳. همان، ص ۱۶۰.

- ۲- برای همکارانتان زمان ملاقات تنظیم کنید.
- ۳- ساعتی برای تمرکز داشته باشید و همه از آن آگاه باشند.
- ۴- منشی پایان وقت ملاقات را در ابتدا و در پایان ملاقات یادآور شود.^۱
قبل از پذیرش انقطاع، اهمیت کاری را که قطع می‌شود با عامل انقطاع مقایسه کنید.^۲

روش‌های دیگری برای مقابله با مهمان سرزده

- ۱- نصب تابلوی مزاحم نشوید.
 - ۲- فوراً بلند شوید.
 - ۳- گفتگو را پایان دهید.
 - ۴- به همکاران بفهمانید تنها در اوقات خاصی درب اتاق باز است.
 - ۵- شما هم سرزده به دیدن دیگران نروید.
 - ۶- زمان خاصی را به جلسات و ملاقات‌ها اختصاص دهید.^۳
 - ۷- برای ختم گفتار، از پیام غیر کلامی مثل نگاه کردن به ساعت استفاده کنید.^۴
- ۱-۴-۳-۲-۸ چاره‌ی مهمان ناخوانده در صورت نداشتن دستیار و

منشی

- ۱- در آغاز دیدار محدودیت زمان گفتگو را مشخص نمایید.
- ۲- از ساعت شمّاطه‌ای استفاده کنید.
- ۳- شما به دیدار دیگران بروید، چون در این صورت کنترل زمان آسان‌تر است.
- ۴- ایستاده بمانید.
- ۵- از نظرها مخفی شوید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۱.

۲. همان، ص ۱۷۳.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۰۳.

۴. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۷۱.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۶- برای ریاستان در کمال احترام کارهای جاری و فوریت‌ها را یادآور شوید.
۷- اقدام به کار در محیط ناآشنا شما را قوی‌تر به کار وامی‌دارد؛ استفاده از میز دیگران بدان معناست که شما عامدانه دنبال تمرکز و انجام کاری جدی هستید.^۱

۵-۳-۸- علت اتلاف وقت توسط مراجعین پیش‌بینی نشده

- الف. فقدان برنامه برای در دسترس نبودن.
- ب. انتظار افراطی از کارمندان برای ارائه‌ی همه‌ی امور به شما.
- ج. ناتوانی در خاتمه‌دادن به ملاقات‌ها.

راه حل

- ۱- گشودن در فقط به روی کسانی است که نیازمند یاری می‌باشند؛ نه ایجاد در باز به معنای فیزیکی.
 - ۲- تهیه‌ی یک مکان دوم.
 - ۳- بررسی موردی و نه دائمی امور.
 - ۴- ایستادن، پذیرش در خارج از دفتر.
- مدیران شرکتی سیاست درهای باز را به مفهوم در دسترس بودن توجیه کردند، درها را بستند تا فرصت تمرکز داشته باشند و مانع انقطاع کار یکدیگر شوند؛ زمان‌های معینی برای ملاقات با یکدیگر تعیین کردند، به سرعت زمان از دست‌رفته از دوساعت به نیم‌ساعت در روز تقلیل پیدا کرد.^۲
- او دفترش در راهروی اصلی در سر راه آب‌سردکن بود، اطاق را عوض کرد. در اطاقش دو صندلی راحتی بود که افراد در آن ولو می‌شدند، صندلی‌ها را برداشت و بدین ترتیب وقت کمتری تلف شد.^۳
- ساعات خاصی را برای بازدیدکنندگان اختصاص دهید.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۲.

۲. همان، ص ۵۰.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۴۰.

۴. همان، ص ۱۳۷.

مدیریت زمان

در ملاقات‌ها تمرکز روی ملاقات‌شونده و موضوع اصلی باشد.

خودآزمایی؛

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

تا چه حد در خلاص‌شدن از مزاحمت‌ها و انقطاع‌های مراجعین و مهمانان ناخوانده موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

شناسایی ضایع کنندگان وقت و غاصبان زمان

نمره	خودآزمایی
	گزینش مهمانان یا مراجعین ناخوانده به طور مؤثری صورت می گیرد.
	تا حد امکان کارهای خود را قبل آن که اجازه دهم انقطاعی پدید آید تمام می کنم.
	به کمک دستیارم محدوده‌ی زمانی برای مراجعین ناخوانده تعیین می کنم و یا اگر دستیاری ندارم، خود آن مهم را بر عهده می گیرم.
	قبل از پذیرش انقطاع در کار، موضوع را از مراجعه کننده جویا می شوم تا ارتباط و نیز فوریت آن را با خود بدانم.
	قبل از ورود به کاری که موجب انقطاع در کارم می شود، راه های دیگر را جویا می شوم. از جمله این که خود مراجعه کننده چه کوششی برای رفع مشکل خود به عمل آورده؟ چه کسی همانند من یا بهتر از من می تواند او را یاری دهد؟ آیا به تعویق انداختن درخواست، به نفع خود او نیست؟ اگر اقدامی صورت نگیرد چه می شود؟
	جمع کل

۴-۲-۸- تلفن

۹۵٪ ارتباطات روزانه با تلفن است.^۱

تلفن یک شمشیر دو لبه است.

تلفن برای شرکت شما مانند خط مقدّم جبهه است.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۰۸.

تحقیقات نشان داده است قسمت اعظمی از مکالمات کاری بیش از حد لزوم به درازا کشیده می‌شود.

حدود ۴۰٪ اتلاف وقت در دفاتر به خاطر روش‌های غلطِ تلفن کردن است.^۱
در ۴۴٪ مواردی که به تلفن کننده وعده داده می‌شود بعداً کسی به او پاسخ خواهد داد چنین نمی‌شود.

راه‌های گریز از اتلاف وقت توسط تلفن

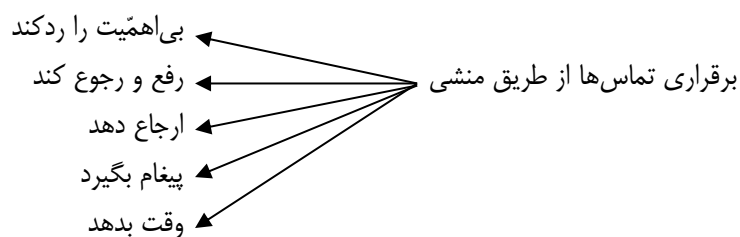
- ۱- از منشی بخواهید تلفن‌ها را پاسخ دهد.
 - ۲- از یک همکار بخواهید تلفن‌ها را پاسخ دهد.
 - ۳- سرویس پاسخگو به کار بگیرید به نحوی که پس از سه بار زنگ‌زدن مخاطب به تلفنچی وصل شود.
 - ۴- تلفن پیغام‌گیر.
 - ۵- قبول دوره‌ای مسئولیت برداشتن تلفن بین چند همکار.
 - ۶- پشت میزتان نباشید، می‌توانید در هر اطاق دیگری باشید.
 - ۷- قطع کردن تلفن تا آن طرف خط بپندارد در دفتر نیستید، اگر مهم باشد بعداً تماس می‌گیرد.^۲
- از عبارت «بله، اما...» بهره بگیرید تا گفتگو را به وقتی موکول کنید که برایتان بهتر است.
- بگویید: «با اینکه دوست دارم الان با شما حرف بزنم اما در حال حاضر مشغول فلان کار هستم و فلان ساعت با شما تماس خواهم گرفت».^۳
- استفاده از انتقال خط.
- استفاده از شماره‌گیر خودکار.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۰۵.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۵۴.

۳. همان، ص ۱۸۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان



اگر با تلفن‌زننده در زمانی که منشی قول داده تماس بگیرید، برای دفعات بعد نیز راغب می‌شود پیغام بگذارد.^۱

روش‌های استفاده‌ی بهتر از تلفن

۱- تلفن را به‌عنوان یک ابزار کار مورد استفاده قرار دهید نه وسیله‌ای برای گپ و گفتگوهای دوستانه.

۲- تماس‌های خود را غربال کنید.

۳- زمانی از روز به تلفن جواب ندهید؛ تلفن را روی حالت بی‌صدا تنظیم و یا آن را خاموش کنید.

۴- زمان پاسخ‌گویی را مشخص کنید و در برنامه‌ی روزانه بگنجانید.

۵- تماس‌ها را یک‌باره و پشت‌سرهم انجام دهید.

۶- از قبل برای تماس‌ها فکر و برنامه داشته باشید.

۷- از مکالمات، مخصوصاً ارقام، ضرب‌الاجل‌ها و تاریخ‌ها یادداشت بردارید.^۲

اتمام مکالمه

محدودیت زمانی را اعلام کنید: «ببخشید من فقط یک دقیقه وقت دارم». روراست باشید: «من باید بروم».^۳

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۵۷.
۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۰۱.
۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۲۶.

در مقابل افراد روده‌دراز

کلامش را قطع کنید و بگویید: «یک لحظه گوشی خدمتان...» بعد از لحظه‌ای سکوت بگویید: «مثل اینکه یک نفر با من کار فوری دارد، بعداً تماس بگیر». در تماس تلفنی اولین سختتان درباره‌ی کار و موضوع باشد.^۱ متوسط زمان تلفن‌ها شش دقیقه است؛ در صورتی که خیلی‌ها می‌گویند دو دقیقه برای انجام مذاکره کافی بوده است.

مشخص کردن محدودیت زمانی هر تماس.
داشتن یک تخم‌مرغ‌پز روی میز یک ایده‌ی کارا است.^۲

یک دستیار باتجربه

الف. کار را راه می‌اندازد.

ب. به شخص دیگری ارجاع می‌دهد.

ج. به تعویق می‌اندازد.

د. تماس را برقرار می‌کند.

تماس‌گیرندگان را از برنامه‌ی خود آگاه کنید

به مخاطب اطلاع دهید «از دستیارم خواسته‌ام بین ساعت... و... تلفن‌ها را وصل نکند، چون این زمان را برای تمرکز روی برنامه‌ریزی استراتژیک خود گذاشته‌ام».^۳

این فکر را در خود پدید آورید که نیاز تلفن‌کننده بیش از نیاز شما به تمرکز نیست.

برای گزینش صحیح پیام‌ها و انتخاب زمان برقراری تماس با شما، تعریف مشخصی از اضطرار به دستیارتان بدهید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۲۵.

۲. همان، ص ۱۲۴.

۳. همان، ص ۱۲۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۱-۴-۸- علت تمایل به برداشتن گوشی

۱- پیش‌فرض مهم‌تر بودن آنچه تلفن ما را به آن می‌خواند از کاری که به آن مشغولیم.

۲- ترس از رنجاندن.

۳- تمایل به مطلع‌بودن.

۴- تمایل به احساس مهم‌بودن.

۵- لذت هم‌صحبتی.

۶- یک بهانه‌ی همیشه آماده برای فرار از کاری که دوست نداریم.^۱
طول انقطاع فقط زمان مکالمه نیست بلکه زمانی هم نیاز هست تا به همان توازن و تعادل و سرعت قبل از انقطاع برسیم.^۲

نکاتی درباره‌ی تلفن

بیشتر مکالمات تلفنی را صبح انجام دهید.

تلفن به سازمان مقصد در لحظاتی که می‌دانید درباره‌ی کار شما صحبت می‌کنند یا جلسه دارند کارساز است.^۳

صرفه‌جویی در وقت دیگران با طولانی‌نکردن مکالمه.

نگذارید تلفن بیش از سه زنگ بخورد.

هرکس نسبت به تلفنی که زنگ می‌زند خود را مسئول بداند و پیغام گرفته‌شده را به شخص متولی برساند.

در وسط صحبت تلفنی با افراد، چیزی نخورید و در حال خوردن تلفن را برندارید.

به این بهانه که بتوانید هم‌زمان با شخص دیگری صحبت کنید دست روی دهنی تلفن نگذارید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۱۷.

۲. همان، ص ۱۱۶.

۳. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۰۸.

اگر قول می‌دهید تماس بگیرید وفا کنید.
اگر پاسخ مشکلی را نمی‌دانید اقرار کنید و قول دهید اطلاعات صحیح را می‌یابید و منتقل می‌کنید.
نکات کلیدی مکالمه را در نظر داشته باشید و یادداشت کنید.
از تلفن‌کننده تشکر کنید.
اجازه دهید طرف مکالمه‌ی تلفنی اوّل گوشی را بگذارد.^۱
۲-۴-۸- بیست روش برای کاستن از اتلاف وقت با تلفن
محدود کردن خوش‌وبش.
محدود کردن گفتگو به مسائل کاری.
پاسخ کوتاه برای سؤالات.
اتمام صحبت به محض اطمینان از تحقق هدف.
اطمینان از انتقال قسمت کلیدی پیام.
تفویض پاسخگویی به دیگران.
انجام کارهایی که نیاز به تمرکز دارد در ساعات اولیه‌ی روز.
در ساعت‌هایی تلفن را از پرز بکشید.
پاسخ تلفن‌هایی را که اضطراب می‌آفرینند به تأخیر بیندازید.
با داشتن پیشنهاد به طرف مقابل، مکالمه را کوتاه کنید.
در تلفن‌زدن پیش‌دستی کنید.
قبل از گرفتن شماره، دید روشنی از هدف مکالمه داشته باشید.
تلفن در وقت نامناسب، اتلاف وقت خود و دیگران است. بدترین انتخاب، اوّل وقت است.
در حالت ایستاده ذهن فعال‌تر است.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۲۶.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

مهارت گوش کردن را بیاموزید.

آهسته و مبهم صحبت نکنید.

به روشی که طرف مقابل دوست دارد با او صحبت کنید.

روش گفتگو را با طرز تفکر طرف مقابل منطبق کنید.

احساس مثبت ردوبدل کنید (قانون جهانی عکس‌العمل).

از منشی تلفنی بهره بگیرید.

اهمیت پایان خوب کمتر از شروع خوب نیست.^۱

وجود یک خط اینترنت و یک نامبر در دفتر و منزل باعث صرفه‌جویی فراوان

می‌شود.

۳-۴-۲-۸- علل ضایع شدن وقت توسط تلفن

۱- نداشتن برنامه برای تلفن‌ها.

۲- ناتوانی در پایان دادن به مکالمه.

۳- عدم ارجاع.

راه حل

۱- تنظیم طرحی برای گزینش، ارجاع، یک کاسه کردن؛ و تعیین ساعاتی

برای پاسخگویی شما.

۲- از پیش تعیین کردن محدودیت زمانی، از پیش خبر دادن ختم مکالمه.

هنگام تلفن با شخصی که طولانی حرف می‌زند روی آیفون بگذارید و از هر دو دست

استفاده‌ی دیگر کنید.

تأکیدات ویژه برای یادآوری هدف را روی یادداشت کوچکی بنویسید و در محل دید

بگذارید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۲۳.

شخصی تابلوی کوچکی با این مضمون تهیه کرد: «آیا دارم زیادی با تلفن صحبت می‌کنم؟» و به هنگام صحبت تلفنی این تابلو را در مقابل دید قرار داد، ظرف یک هفته مقدار زیادی از زمان صحبت‌هایش کاسته شد.^۱

به منشی بسپارید تمام تلفن‌ها را ثبت کند، کارهای فوری را به معاونتان ارجاع دهد و شما فقط به کار با اولویت بپردازید.^۲

۵-۲-۸ ناتوانی در گفتن «نه»

قدرتمندترین و قوی‌ترین عامل مدیریت زمان در جهان، یک واژه‌ی دو حرفی است: «نه».^۳

گاهی بهترین راه حل، گفتن «نه» است.

تشخیص اینکه بله گفتن و انجام‌دادن به مراتب بدتر از «نه گفتن» است خیلی مشکل‌گشاست.^۴

* هرچه بیشتر «نه» بگویید احساس گناه و اضطرابتان از پاسخ منفی، کمتر می‌شود.^۵

مواردی که لازم است «نه» بگویید؛ مگر اینکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای پذیرفتن آن‌ها داشته باشید.

الف. خواسته‌های نامعقول.

ب. خارج از چارچوب اختیارات شما.

ج. تجاوز به حریم شخصی.

د. اشغال وقت شما بدون هماهنگی.

ه. عدم همخوانی با ارزش‌هایتان.

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۸۹.

۲. همان، ص ۱۳۹.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۰۵.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۲۶.

۵. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۸۶.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

و. مواردی که درخواست جدید نسبت به کار در دستتان از اولویت کمتری برخوردار است.

ز. در مورد آنچه مهارت و دانش کافی ندارید.

ح. زمانی که عصبانی و یا ناراحت هستید.

ط. زمانی که لازم نیست حتماً «شما» آن کار را انجام دهید.^۱

احتیاج به عذرخواهی نیست فقط بگویید نمی‌توانم، فرصت ندارم و...

روش صفحه‌ی خطدار؛ «هرچه اصرار کرد شما، جمله‌ی خودتان را تکرار کنید.

با حالت مظلومانه و گناه‌آلود جواب «نه» ندهید؛ زیرا در این صورت طرف مقابل اصرار می‌کند».

وقتی طرف مقابل با روش «پا لای در گذاشتن» یا همان «رضایت به پذیرش بخشی از کار»، می‌خواهد شما را تا انتها ببرد، قاطعیت و مقاومت را از دست ندهید.

راز مهم موفقیت در «نه» گفتن، در ابراز قاطعانه‌ی آن است.^۲

«نه گفتن» به کار با اولویت کمتر

الف. پیشنهاد کنید آن کار را در وقت مناسب انجام خواهید داد.

ب. اگر پیشنهاددهنده رئیس است خیلی صریح به او بگویید: «آیا مایلید کار اولویت‌داری را که خودتان اولویتش را مشخص کرده‌اید کنار بگذارم تا این تقاضای جدید را اجرا کنم؟»

ج. درباره‌ی فرصتی برای به‌تعویق‌انداختن کار جدید مذاکره کنید.

د. فرد متبخر دیگری معرفی کنید که قادر باشد خواسته‌ی او را محقق کند.

ه. بخش‌هایی از کار، مانند گردآوری اطلاعات، تحقیق و یا تدارکات را به یکی از کارمندانان واگذارید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۸۷.

۲. همان، ص ۸۸.

و. توضیح دهید که در محدوده‌ی دانش و تجربه‌ی شما قرار ندارد.
ز. پیشنهاد کنید این کار با همکاری فرد دیگری انجام شود تا بار کار تقسیم شود.^۱

«نه گفتن» به کارهایی که اصلاً نیازی به اقدام ندارند

تمام کارها را قبل از مبادرت به اقدام، در مقابل خود قرار دهید و از خود بپرسید:
«آیا انجام این کار مرا به هدفم نزدیک‌تر می‌کند؟»
اگر پاسخ منفی است، چرا می‌خواهم وقت خود را صرف آن کنم؟
اگر تصمیم به حذف آن بگیرم احتمالاً چه نتایج منفی به‌بار خواهد آورد؟
هرگز قبل از اینکه تمام حقایق را در مورد کاری ندانسته‌اید در مورد اهمیت آن ادعایی نکنید.^۲

«تأخیر» بر «خطا کردن» برتری دارد.^۳

البته لازم است بین تأخیر مثبت با تأخیر منفی که غالباً به «امروز و فردا کردن» معروف است تفاوت قائل شویم.^۴

موارد مجاز تأخیر مثبت

زمانی که کار کم‌ارزش‌تری را به خاطر کار پرارزش‌تری به تعویق می‌اندازید.
زمانی که احساس خستگی، عصبانیت، ترس یا افسردگی می‌کنید؛ زیرا فقط بعد از کسب تعادل روحی است که قادرید در مورد مسائل با روشی منطقی تصمیم بگیرید.
زمانی که برای انجام کارها از کمبود دانش یا مهارتی رنج می‌برید، بپذیرید دانش لازم را ندارید و قول دهید پاسخ را پیدا خواهید کرد، این تأخیر از انجام سریع - ولی اشتباه - بهتر است.
زمانی که حالات جسمی و روحی شما اجرای بهینه‌ی کاری را غیرممکن می‌سازد (برای نمونه بعد از مسافرت طولانی).^۵

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۹۰.

۲. همان، ص ۹۳.

۳. همان، ص ۶۳.

۴. همان، ص ۶۳.

۵. همان، ص ۶۷.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

شما هرگز نمی‌توانید هرچیزی را که هرکسی می‌خواهد، انجام دهید؛ چون نه این مقدار وقت دارید و نه این مقدار توان. اگر شخص درخواست‌کننده یا آنچه خواسته می‌شود برایتان مهم نیست، می‌توانید «نه» بگویید و یا «به تعویق بیاورید»، این دسته از کارها بعضاً به‌زودی فراموش می‌شوند و یا به کار قابل‌واگذاری و حذف تنزل پیدا می‌کنند.

۱-۵-۸- راه‌های «نه» گفتن

- الف. به شخص یا واحد کارآمدتر راهنمایی کنید.
 - ب. شرح وظایف خود و او را بازبینی و بازخوانی کنید.
 - ج. برای تعویق و زمان مناسب توافق کنید.
 - د. در عوض از او بخواهید او هم برای شما کاری انجام دهد.^۱
 - ه. قاطع باشید، اگر متزلزل باشید درخواست‌کننده را وامی‌دارید تا به شما اصرار کند.
 - و. بهانه ارائه نکنید، بهانه‌های ضعیف نیروی امید را در درخواست‌کننده تقویت می‌کند.
 - ز. نیازی به توجیه نیست. فقط بگویید: «متأسفم، ناچارم نپذیرم».
 - ح. اگر درخواست ناگهانی است، قبل از گفتن آری، تا پنج بشمارید (برای فکر به سایر تعهدات و امکان کناررفتن اولویت‌های خود).^۲
 - ط. حتی بعد از پذیرش باعجله، می‌توانید تماس بگیرید و عذرخواهی کنید.^۳
 - ی. از عبارت «بله اما» بهره بگیرید.
- «بله» دوست دارم الآن با شما صحبت کنم «اما» در حال حاضر مشغول هستم و قول داده‌ام که خیلی زود این کار را تمام کنم.^۴

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۲۸.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۰۷.

۳. همان، ص ۸.

۴. همان، ص ۱۸۰.

- ک. وقتتان را با توجه به ارزش ساعتی آن به دیگران اختصاص دهید.^۱
- ل. در ارتباط با وقت، خودخواه باشید.
- م. به درخواست دیگران که شما را به اهداف و آمال شخصی‌تان نزدیک نمی‌کند جواب منفی دهید.^۲
- ن. کنار گذاشتن رودربایستی و تعارف بیجا.
- ق. هر دعوتی را نپذیرید.
- ر. برخی دعوت‌ها را با مهربانی رد کنید.
- ش. بگویید محدودیت زمانی دارید.
- ت. اگر نپذیرفتن دعوت برایتان میسر نیست فقط چند دقیقه در مجلس شرکت کنید، پس از آنکه میزبان شما را دید در نخستین فرصت به آرامی آنجا را ترک کنید.^۳

۲-۵-۸- نتایجی «نه» نگفتن

قبول کار اضافی

قبول بار اضافی

قبول فشار اضافی.^۴

۳-۵-۸- علل «نه» نگفتن

- آنان که دچار عارضه‌ی «اعتماد به نفس بیش از حد» هستند، و «جسارت ذهنی لازم را در رد خواسته‌ی دیگران» ندارند، نمی‌توانند «نه» بگویند.
- علاقه به محبوب بودن.
- احساس نیاز به خشنود کردن دیگران.
- هراس از رنجش دیگران.^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۶۸.

۲. همان، ص ۳۶۸.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۹.

۴. همان، ص ۲۰۵.

۵. همان، ص ۲۰۵.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

نیاز به اینکه انسان احساس کند دیگران به او نیازمندند.^۱
تصور کسب توانایی از اجرای تقاضای دیگران.
بی‌اطلاعی نسبت به شیوه‌های «نه» گفتن.

چهار مرحله برای «نه» گفتن

- ۱- به دقت گوش دهید و دریابید از شما چه چیزی خواسته می‌شود.
- ۲- اگر مقصودتان «نه» است، در کمال ادب ولی با قاطعیت بگویید «نه».
- ۳- اگر می‌توانید دلیل بیاورید.
- ۴- راه حل دیگری به او عرضه کنید.^۲

«نه» گفتن به رئیس

پروژه‌های در دست را به او ارائه دهید و به او بگویید اولویت کدام است؟^۳
اگر دیگران از اعضای گروه شما تقاضاهایی دارند، اجازه دهید اعضای تیم شما
جسارت «نه گفتن» به درخواست‌های نامعقول آنان را داشته باشند.^۴
به توانایی خودتان اتکا کنید نه بر دیگران.
قبل از گفتن «بله» تا ده بشمارید.
ضمن ارائه‌ی اولویت‌های مورد توافق دو طرف، «نه» بگویید. اگر رئیس اصرار
کرد. پی‌آمد تغییر اولویت را یادآور شوید.

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی
قبلی مقایسه نمایید.
تا چه حد توان «نه گفتن» دارید؟

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۰۶.

۲. همان، ص ۲۰۹.

۳. همان، ص ۲۱۰.

۴. همان، ص ۲۱۰.

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

نمره	خودآزمایی
	وقتی از من تقاضایی می‌شود و یا کاری خواسته می‌شود که شخص دیگری باید انجام دهد، بدون احساس گناه می‌گویم: «نه».
	گروه خود را تشویق کنم تا به درخواست‌های نامعقولم پاسخ منفی دهند و یادآور شوند که چگونه چنین درخواستی موجب اختلال در کارها می‌شود؛ بنابراین از آنان می‌خواهم راه حل‌های معقول را نشان دهند.
	در قبال درخواست‌های دیگران از گروه خود، به‌هوش هستم و وقتی گروه پاسخ منفی می‌دهد، از آن پاسخ حمایت می‌کنم.
	می‌دانم که «نه گفتن» به درخواست‌های بازدارنده‌ی دیگران، امری دشوار است و معمولاً راهی پیدا می‌کنم تا وقتی کسی می‌گوید: «یک دقیقه وقت دارید؟» نگویم: آری.
	وقتی بدون تأمل پاسخ مثبت می‌دهم و بعد درمی‌یابم که پاسخم خطا بوده است، فوراً در جهت اصلاح آن برمی‌آیم و دلیل «نه گفتن» خود را شرح می‌دهم.
	جمع کل

بخش ۳- گروه دوم از عوامل اتلاف وقت؛ کمبود مهارت

یکی از قوانین برای رسیدن به هدفی که قبلاً به آن نرسیده‌اید این است: «باید مهارتی در خود ایجاد کنید و بر آن تسلط یابید که قبلاً آن را نداشته‌اید».^۱

روان‌شناسان دریافته‌اند فعالیت‌هایی که بیشترین احساس عزت نفس را به شما می‌دهند معمولاً کارهایی هستند که همواره دوست دارید انجامشان دهید. همیشه دوست دارید کارهایی انجام دهید که استعداد و مهارت انجام آن را به‌نحو احسن داشته باشید.^۲

۱-۳-۸- مهارت در برقراری نظم و انضباط شخصی

به برنامه‌ای که اولویت‌هایتان را مشخص کرده تکیه کنید؛ کلیه‌ی کارهای دیگر می‌تواند در نوبت خود - دور از دید - باقی بماند.

اگر دستکاری ندارید جعبه‌ای سرپوشیده که شکافی روی در آن باشد روی میزتان قرار دهید و مانع شوید که دیگران هر کاغذ و یادداشتی را روی میزتان بریزند. اگر دستیار دارید این جعبه روی میز او باشد.^۳

این اندیشه را که میز پر از پرونده و پوشه، نشانه‌ی اشتغال زیاد و مهم‌بودن است، رها کنید.^۴

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۱۷.

۲. همان، ص ۵۶.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۷.

۴. همان، ص ۱۸۷.

از رئیس جنرال الکتریک پرسیده شد: چرا فقط یک پرونده روی میز شماست؟ او پاسخ داد: من فقط می‌توانم توجه خود را روی یک موضوع متمرکز کنم.

هدف شما باید آن باشد که فکرتان را از هر چیز دیگری جز آنچه روی آن کار می‌کنید پاک سازید.^۱

از این دام همه‌گیر بپرهیزید که؛ کارها را روی میز می‌گذارم تا آن‌ها را فراموش نکنم.^۲

اگر بیش از یک کار روی میز داشته باشید حتی زمانی که سرگرم کار روی طرح «الف» هستید، طرح «ب» از آن گوشه چشمک می‌زند و توجه شما را به خود می‌خواند؛ در نتیجه برای «به پایان رساندن طرح الف» پشتکار و مقاومت نشان نمی‌دهید.

از یک سیستم سازماندهی منسجم استفاده کنید؛ سیستمی که در آن همه‌ی مواردی که باید به‌خاطر بسپارید و نیز طرح‌های در دست اجرا، - با تعیین اولویت و به ترتیب - ثبت و ضبط می‌شود.

هر ابزاری اگر نتواند نظام به هم پیوسته و منسجمی به‌وجود آورد بی‌فایده است. سیستم، آمیزه‌ای از تقویم، یادداشت روزانه، برگه‌های برنامه‌ریزی درازمدت و برگه‌های تماس است.^۳

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۷.

۲. همان، ص ۱۸۷.

۳. همان، ص ۱۸۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

سیستم سازمان‌دهنده با عنوان (تاکتیک‌های زمان) تأمین‌کننده‌ی

موارد زیر است:

- ۱- هدف‌های روزانه، قرارها، ترتیب اولویت‌ها
- ۲- برگه‌های کنترل برای پی‌گیری مراحل پروژه‌های بزرگ
- ۳- کنترل صورت کارهای در دست اقدام
- ۴- فهرست تلفن‌ها و تماس‌های صورت گرفته
- ۵- برنامه‌ی ماهانه
- ۶- مقصدهای بلندمدت
- ۷- راهنمای الفبایی و یک سیستم بایگانی سازمان یافته.^۱

مشخصات یک سیستم مدیریت زمان

- ۱- قابلیت عملی داشته باشد؛ برای هرکاری که باید انجام شود یا به‌خاطر می‌آورد باید جایی در نظر بگیرید و باید در هر لحظه برای ثبت سریع موارد آماده باشید.
 - ۲- قابلیت اصلاح و ترمیم داشته باشد.
 - ۳- مقصودها و پروژه‌ها را در پیش رو قرار دهد، اهداف بلندمدت، کوتاه‌مدت و جدول کنترل پروژه، همه در پیش رو باشد.
 - ۴- مهلت‌ها را همیشه در پیش رو قرار دهد.
- * برای هر تماس، هر ملاقات، هر جلسه، یادداشت کوتاهی از اقداماتی که باید خودتان انجام دهید یا دیگران دنبال کنند، داشته باشید.
- * تقسیم‌بندی تماس‌ها؛ کلیدی، الفبایی، روزانه.^۲

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۹۰.

۲. همان، ص ۱۹۱.

هر سیستمی هر قدر هم مطلوب باشد در صورت اهمال در بهره‌گیری، سودمند نخواهد بود، استفاده‌ی مؤثر از هر سیستم مدیریت زمان در گرو آن است که همه‌روزه چند دقیقه از وقت خود را صرف بازنگری در طرح‌ها و برنامه‌هایی کنید که قرار است فردا انجام شود.^۱

سیستم کار تابل‌هایی با رنگ‌های مختلف

۱- قرمز فوری

۲- آبی تلفن

۳- زرد دیکته

۴- نارنجی در دست اقدام

۵- سبز بازنگری^۲

به هنگام تلفن‌های طولانی کار پاراف و ارجاع را انجام دهید.

یک دلیل بی‌نظمی، بی‌علاقگی به کارتان است

شاید بهتر باشد از ریاستان بخواهید کاری پرتحرک‌تر و رقابت‌انگیزتر به شما ارجاع دهد، اگر در محیط کار استعدادهایتان به کار گرفته نمی‌شود، این زمینه را در یک سازمان اجتماعی فراهم کنید.^۳

عوامل بی‌نظمی

۱- عدم آگاهی از ثمرات نظم

۲- نداشتن ضرب‌الاجل

۳- فقدان اهداف و معیارها و نداشتن اولویت

۴- بی‌علاقگی به کار در دست انجام

۱. همان، ص ۱۹۳.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۹۵.

۳. همان، ص ۲۰۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۵- ناتوانی در پی‌گیری امور

۶- نداشتن اهدافی که مستلزم پویایی و کوشش باشد

۷- خستگی

۸- ضعف جسمانی.^۱

یکی از دلایل عمده‌ی بی‌نظمی و بی‌انضباطی شخصی، ضعف جسمانی و یا حتی خستگی است؛ از خودتان مراقبت کنید، روش تغذیه‌تان را مورد بازنگری قرار دهید و خوابتان را بیشتر کنید. زود به بستر بروید؛ آخر هفته کار را تعطیل کنید.^۲

راه حل غلبه بر بی‌نظمی

۱- به خود تلقین کنید که شما آدمی منظم و مرتب هستید.

۲- چنان رفتار کنید که گویی انسان با انضباطی هستید.^۳

۳- وقتی عادت به حدّ کفایت قوی باشد، خودبه‌خود انضباط پدید می‌آید.^۴

راه‌هایی برای تقویت خودانضباطی

۱- هدف‌ها را پیش رو قرار دهید و روی کار اولویت‌دار متمرکز شوید.

۲- از کلیه‌ی ابزارهای موجود و فرم‌ها و حتی زمان‌سنج بهره بگیرید.

۳- مهلت تعیین کنید.

۴- فعالیت‌ها را مشخص و اولویت‌ها را تعیین کنید.

۵- از زمان انجام کار، برآورد دقیق داشته باشید و بر پیشرفت کار نظارت کنید.

۶- به خود پاداش بدهید.

۷- مدل یا شخصی را الگوی خود قرار دهید.^۱

۱. همان، ص ۲۰۱.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۹۹.

۳. همان، ص ۲۰۱.

۴. همان، ص ۲۰۲.

شکل‌گیری یک عادت جدید با بیست و یک روز تمرین و تکرار پدید می‌آید. تنها با تمرین تأدیب نفس می‌توانید خود را از دام غاصبان زمان نجات دهید.^۲ تمرین مرتب بدنی یا فکری، شما را به انضباط عادت خواهد داد.

عادت «هر روز رأس ساعت، پرداختن به کاری مشخص» را با تمرین به‌وجود آورید و انضباط شخصی جز این نیست.^۳

ویژگی مشترک انسان‌های منضبط

- ۱- هیچ کاری را در نیمه‌راه رها نمی‌کنند.
- ۲- به هدف و کار اولویت‌دار می‌چسبند تا آن را به‌تمام برسانند.
- ۳- بعد از رسیدن به اهداف میانی، هدفی بزرگ‌تر برمی‌گزینند.^۴

عوارض بی‌نظمی

هرکس به کار مهم ولی با اولویت کمتر بپردازد، اولویت بالاتر را از دست می‌دهد.^۵ یکی از عوامل اتلاف وقت، مطالعات بی‌برنامه است. استاد مطهری مطالعه‌ی بی‌برنامه را «کفران نعمت» می‌داند. انسان رشديافته در پرکردن حافظه‌ی خود دقت می‌کند؛ اولین گام «انتخاب» است.

علل بی‌نظمی شخصی

- ۱- ایجاد تصور پرکاری در دیگران

۱. همان، ص ۲۰۳.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۹۵.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۸۸.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۰۳.

۵. گوهر وقت غررالحکم ص ۴۷۷، امیرالمومنین(ع): من اشتغل بغير المهم، ضیع‌الاهم، ص ۹۲.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۲- نگرانی نسبت به ازدست‌دادن کنترل

۳- ترس از فراموشی.

راه حل

تراکم کارهای کتبی می‌تواند نمایانگر تردید، طفره و اشتباه‌گرفتن اولویت‌ها باشد.

استفاده از برگه‌ی نقشه‌ی پروژه، به‌جای نگهداری همه‌ی سوابق روی میز. استفاده صحیح از جدول زمان‌بندی و برنامه‌ی تماس‌ها، جایگزینی عالی برای حافظه است.

دیگر علت فقدان انضباط شخصی و پی‌آمد آن

عدم پی‌گیری و ناتمام‌ماندن کارها

راه حل

بدانید «دیگران کاری را انجام خواهند داد که شما آن را پی‌گیری کنید».

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

در سازماندهی فردی تا چه حد موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

نمره	خودآزمایی
	لوازم مهم همیشه در دسترس است. منظور از لوازم مهم ماشین حساب، کامپیوتر، برگه‌های برنامه‌ریزی، دفتر تلفن و نظایر آن است.
	اطمینان دارم همکارانم از منابع و امکانات لازم برای تکمیل کاری که در دست دارند، برخوردار هستند.
	از نقش منفی میز آشفته آگاهم و همواره می‌کوشم میز خود را از همه‌ی اقلام به‌جز آن‌هایی که مورد نیاز من هستند، پاک کنم.
	ترتیبی داده‌ام که هر امری را که می‌خواهم در خاطر داشته باشم در یک جای مشخص ثبت کنم.
	قبل از شروع کار، عوامل درهم‌شکننده‌ی تمرکز مانند نامه‌هایی را که متعلق به پروژه‌ی امروز نیست، کنار می‌گذارم.
	فضای کار خود را چنان سامان می‌دهم که کارها با توجه به اولویتشان در برابرم قرار گیرند.
	جمع کل

۲-۳-۸- مهارت تقویت اراده

تمرینات تقویت اراده را ابتدا با تمرینات ساده و آسان شروع کنید. بررسی‌ها نشان می‌دهد اگر افراد در تلاش‌های اولیه‌ی خود با موفقیت روبرو شوند، آموختن مهارت‌های جدید برای ایشان به مراتب سهل‌تر و سریع‌تر خواهند بود.^۱ وقتی سعی می‌کنید قدرت اراده‌ی خود را تقویت کنید، توجه داشته باشید به‌نحوی به خود فشار نیاورید که وسط راه از پا درآیید. هرگز بیش از تحمل به خودتان فشار نیاورید.^۲

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۲۳.

۲. همان، ص ۲۲۷.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

به‌کاربردن اندکی اراده در ابتدای راه سرانجام شما را صاحب اراده‌ای بسیار قوی خواهد کرد.^۱

۳-۳-۸- مهارت ایجاد تصویر ذهنی

از خودتان تصویر ذهنی واضحی در حین انجام کار «با احساس اشتیاق و لذت» داشته باشید تا ایجاد تصویر، تبدیل به عادت شود.

طبق قانون برگشت‌پذیری، «اگر احساس خاصی در درون خود داشته باشید، در خارج نیز همان‌طور عمل می‌کنید». همچنین به هر نحو عمل کنید عملکردتان، احساساتی متناسب با آن عملکرد را در شما برمی‌انگیزد.

تصویر هدف به‌صورت یک واقعیت

تصویر ذهنی از خود باید «آن‌طور که می‌خواهید باشد، نه آن‌طور که بوده‌اید یا هستید».

همواره خود را سازمان‌یافته تصوّر کنید.

تلقین

مکرراً به خود بگویید که هدف‌تان محقق شده است.

روش‌های برنامه‌ریزی ضمیر ناخودآگاه

۱- صحبت‌ها و تأییدهای مثبت از خود؛ تکرار عبارت «من در مدیریت زمان عالی هستم»، «من به‌راحتی روی وظایف پربازده تمرکز می‌کنم».

۲- تصوّر و تجسّم

۳- ایفای نقش، وانمود

۴- الگوپذیری

۵- صحبت کردن درباره‌ی آن، آموزش به دیگران

۶- الگوشدن برای دیگران.^۲

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۲۹.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۶.

طبق قانون تناظر، زندگی بیرونی، تصویر منعکس‌شده‌ی زندگی درونی شماست؛ دنیا را آن‌گونه که هست نمی‌بینید، بلکه آن را به‌صورت انعکاسی از درون خودتان خواهید دید. اگر می‌خواهید آنچه را در دنیای اطرافتان جریان دارد تغییر دهید، باید آنچه را در درونتان می‌گذرد تغییر دهید. خوشبختانه این تنها بخش از زندگی شماست که بر آن کنترل کامل دارید.^۱

۴-۳-۸- کسب اطلاعات و بهره‌برداری از آن

- * امروزه افراد موفق کسانی هستند که بیش از رقبای خود اطلاعات دارند.
- * ظرف ۵ تا ۷ سال دانش در هر زمینه‌ای دو تا سه برابر می‌شود یعنی اگر می‌خواهید در مسیر موفقیت بمانید باید دانش خود را دو برابر کنید.
- * برای درآمد بیشتر باید بیشتر یاد بگیرید، با دانسته‌های کنونی درآمدتان به همین اندازه است.
- * با روزی یک ساعت مطالعه در رشته‌ی خود و هفته‌ای یک کتاب، ظرف سه سال در رشته‌ی خود متخصص و ظرف پنج سال یک مقام عالی خواهید شد.
- * هرچه اطلاعات بیشتری داشته باشید، احتمال بیشتری دارد که در زمان مناسب ایده‌ی مناسبی به دست آورید.^۲
- ساعت طلایی (آغاز روز) را روی خود سرمایه‌گذاری کنید.^۳
- اگر شما شغل یا سِمَتی به دست آورید که بتوانید با مهارت وظایف خود را به‌خوبی به‌انجام برسانید، ظرف دو سال، بیش از ده سال کار در شغلی که در آن مهارت ندارید پیشرفت خواهید داشت.^۴

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۷.

۲. همان، ص ۲۴۵.

۳. همان، ص ۲۵۹.

۴. همان، ص ۵۶.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

به کلیات طرح در دست اقدام بیاندهشید و از خود این پرسش‌ها را به‌عمل آورید:

- ۱- چه نوع اطلاعاتی در هر مرحله مورد نیاز است؟
 - ۲- محل به‌دست‌آوردن اطلاعات.
 - ۳- مسئول گردآوری و تقسیم مسئولیت در طرح‌های بزرگ.
 - ۴- خطاهای محتمل و مهم‌ترین راه برطرف کردن خطا.^۱
- ۳٪ از درآمدتان را روی ارتقای دانش و مهارت خود سرمایه‌گذاری کنید. در اتومبیل به برنامه‌های آموزشی گوش دهید. مجلات تخصصی رشته‌تان را مشترک شوید. در همایش‌ها عضو شوید و در انجمن‌های حرفه‌ای شرکت کنید.
- روش پاره‌کن و بخوان را به‌جای مطالعه‌ی کل مجله انتخاب کنید، پوشه‌ی مقالات بریده‌شده را همیشه همراه داشته باشید و در اوقاتی که به هدیه‌های زمان مشهور است - مثل نشستن در اطاق انتظار پزشک - آن‌ها را مطالعه کنید.
- مغز بزرگسالان تنها چیزهایی را به‌خاطر می‌سپارد که در موقعیت کنونی‌شان مرتبط و کاربردی باشد. کتاب‌های کارشناسان رشته‌تان را بخوانید، نه مطالب تئوری اساتید دانشگاه را. تا حد امکان از تئوری پرهیز کنید و برای حل مشکلات به‌دنبال ایده‌های کاربردی باشید.^۲
- اگر اطلاعات به موقع به دستتان نرسید:
- الف. بی‌پرده و در کمال سادگی با فرد مسئول سخن بگویید.
- ب. مهلت تعیین کنید.
- ج. مواضع را اندکی تغییر دهید.^۳

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۹۰.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۵۱.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۹۱.

مدیریت زمان

د. بدانید که کسب اطلاعات از دیگران بالاخص اطلاعات خارج از گروه، مستلزم تدبیر، دیپلماسی و آگاهی است.^۱

۱-۴-۸- علل پدیدآمدن اطلاعات ناقص

۱- فقدان سیستم

۲- فقدان اختیار در کسب اطلاعات

۳- تعلل دیگران.

راه حل:

۱- ابتدا معین کنید چه اطلاعاتی مورد نیاز است.

۲- اگر موفق نشدید با رئیس در میان بگذارید.

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

تا چه حدود در برنامه‌ریزی موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

تا چه حد در مدیریت جریان اطلاعات موفقید؟

۱. همان، ص ۲۹۰.

شناسایی ضایع کنندگان وقت و غاصبان زمان

نمره	خودآزمایی
	اطلاعات مورد نیاز خود و گروه همکارم را به منظور تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اطلاعات عمومی تأمین می‌کنم.
	با افراد تیم خود جلسه‌های منظمی دارم تا از رسیدن اطلاعات به آنها مطمئن شوم.
	هرگاه لازم باشد به منظور هماهنگ کردن پیشرفت کار در میان اعضای گروه جلسه‌های کوتاهی برگزار می‌کنم.
	درخواست‌های مربوط به اطلاعات بی‌مورد را رد می‌کنم.
	جمع کل

۵-۳-۸- استفاده‌ی بهینه از توان جسمی و ذهنی

کمبود انرژی و خستگی یکی از هدردهندگان بزرگ زمان است. زودخوابیدن شب و نیز خوب‌خوابیدن، تأثیر شگرفی بر کیفیت کار روز دارد. وقتی کاملاً استراحت کرده باشید تصمیمات بهتری خواهید گرفت. زمانی که کاملاً استراحت کرده باشید نسبت به زمانی که به‌خاطر کم‌خوابی خسته هستید کار باکیفیت‌تری ارائه خواهید داد.

۱-۵-۳-۸- ورزش

هر روز تمام مفاصل بدنتان را ورزش دهید؛ هفته‌ای سه بار در ورزش شرکت کنید. با ورزش در پشت میز کار، با خستگی مبارزه کنید. هر ساعت یک بار، دو دقیقه تمرین کاهش استرس با آرمیدگی را انجام دهید.^۱ دست طرف چپ سر، بدن را به چپ خم کنید، نگه دارید، شل کنید؛ ۳ بار دست طرف راست سر، بدن را به راست خم کنید، نگه دارید، شل کنید؛ ۳ بار

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴-۲۴۳.

دست‌ها به دوطرف در سطح شانه، سر به طرف یک دست، حرکت نیم‌دایره به سمت دست بعدی، قدری تحمّل، ۳ بار.

دست‌ها قفل شده با آرنج‌های صاف رو به بیرون، به آرامی بالای سر در این حالت بازوها را پایین بیاورید.

با انگشتان خود، شانه‌ی طرف دیگر را لمس کنید (گردن و سر مستقیم).

مچ‌ها را به هم چسبانده، دست‌ها را بکشید، تا حدّ امکان دست‌ها را از هم دور کنید، بازوها را بکشید و شل کنید. ۳ بار.

چرخش مچ‌ها به هر دو طرف.

دست روی ران، انگشت به سمت داخل، آرنج‌ها خم، وزن روی دست‌ها، تحمّل، دست‌ها صاف، خود را بالا بکشید.^۱

ساعتی دوبار سی‌ثانیه کار را متوقف و تمرینات زیر را انجام دهید:

* مداد را مقابل صورت گرفته آهسته به خود نزدیک کنید، چشمانتان را ثابت روی مداد نگاه‌دارید، ۳ بار.

* گودی کف دست روی چشم، مردمک به بالا، مرکز، پایین، مرکز، چپ، مرکز، راست، مرکز، ۳ بار.

* خیره‌شدن به نقطه‌ی دور.

* چرخش سر به آهستگی و نگاه‌داشتن آن در انتهای چرخش، ۳ بار.

* کشیدن گردن به عقب، خود را کشیدن، خم کردن - گردن موازی با زمین - شل کردن خود، ۳ بار.^۲

* باقی‌ماندن در یک وضعیت به مدّت طولانی، مشکلات عدیده‌ای برای سلامتی به‌وجود خواهد آورد.

* اطمینان از ارتفاع مناسب صندلی، کنترل ارتفاع صفحه‌کلید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۸۲.

۲. همان، ص ۸۱.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

* سر باید مستقیم باشد نه رو به جلو.
* دست‌ها روی صفحه‌کلید باید مستقیم باشد نه با خم‌شدن مچ.
* فاصله‌ی سر تا نمایشگر، کمتر از ۷۰ سانتی‌متر نباشد و سر دائماً به چپ و راست نگردد.^۱
تلاش کنید طی روز وقفه‌های منظمی به کار بدهید، قدم بزنید، موقعیت خود را تغییر دهید.

۲-۵-۳-۸ خواب

زود بخوابید، خوب بخوابید، کم نخوابید.

۳-۵-۳-۸ تغذیه

وقتی یک صبحانه‌ی کامل و نهار پرانرژی بخورید، در طول روز شاداب‌تر و هوشیارتر خواهید بود.
تمرین سبک‌غذاخوردن و پرهیز از شکر و نمک و غذاهای چرب، تضمین می‌کند که مغز شما انرژی بیشتری دریافت کند.
برای صبحانه همراه کربوهیدرات‌ها، پروتئین هم میل کنید (تخم‌مرغ، ماهی، پنیر، خشکبار).
غذاهای پر شکر انرژی کاذب ایجاد می‌کند.
حتی بین صبحانه و نهار از خوردن شیرینی خودداری کنید.
برای نهار از خوردن غذاهای پرحجم خودداری کنید، خون به سمت دستگاه گوارش می‌رود و از بنیه‌ی جسمی و ذهنی می‌کاهد.^۲
امروزه پزشکان با خوردن سه وعده غذای کامل شدیداً مخالفند.^۳
افراط در نهار باعث خواب‌آلودگی بعدازظهر می‌شود.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۸۰.

۲. همان، ص ۷۹.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۸۱.

گاهی اوقات مهم‌ترین کاری که می‌توانید انجام دهید، هیچ کاری است.^۱

۸-۳-۶- مهارت‌های اداری

۱- کار با نرم‌افزارهای لازم

۲- گزارش‌نویسی

۳- نامه‌نویسی

۴- یادداشت‌برداری

۵- خواندن

۶- گوش کردن.^۲

۸-۳-۶-۱- خواندن

شیوه‌ی خواندنی که در مدارس تدریس می‌شود برای همان موقعیت مناسب است؛ اما برای کسی که باید در مدتی کوتاه، مطالب زیادی را مطالعه و درک کند و از یاد نبرد روش چندان مفیدی نیست. تحقیقات نشان داده است اغلب افرادی که سریع‌تر مطالعه می‌کنند درک بهتری هم دارند.^۳

یاد بگیرید چگونه مطالبی را که باید با دقت بیشتری مطالعه شوند از میان آن‌هایی که فقط درکی کلی در موردشان کافی است تشخیص دهید.

چگونه گزارش‌هایی را که فقط کلیات آن باید درک شود و لازم نیست جزئیات آن به خاطر آورده شود تشخیص دهید؟^۴

در مورد مطالبی که باید دقیق خوانده شوند مهم‌تر از سرعت، محیط سازگار و بدون گسیختگی همراه با فکری آسوده است.

اغلب مدیرانی که فن تندخوانی را فرا گرفته‌اند دیگر مطالعه را یک زحمت تلقی نمی‌کنند و از آن لذت هم می‌برند.^۵

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۸۹.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۷۱.

۳. همان، ص ۸۸.

۴. همان، ص ۸۸.

۵. همان، ص ۸۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

استاد مطهری معتقد بود حتی قوی‌ترین حافظه‌ها نیازمند است که یک کتاب مفید را لااقل دو بار پشت‌سرهم بخواند^۱ و حتی‌الامکان، تا از موضوعی فارغ نشده و آن را در حافظه به‌صورت روشن و منظم نسپرده است وارد موضوع دیگر نشود.^۲

و نیز می‌فرمود:

"انسان رشید کتاب‌ها و مطالب لازم را چندین بار مطالعه، دسته‌بندی و خلاصه می‌کند؛ خلاصه را یادداشت و به حافظه می‌سپارد، بعد به موضوع دیگری می‌پردازد. چنین فردی حتی اگر حافظه‌اش ضعیف باشد مثل کسی است که کتابخانه‌ای منظم با قفسه‌های مرتب دارد."^۳

فقط خواندن و حتی به حافظه سپردن کافی نیست؛ باید آنچه را می‌خوانیم بفهمیم و از آن استفاده‌ی عملی کنیم.

به گفته‌ی گوستاو لوبن: "فهمیدن بهتر از دانستن است."^۴ متوسط سرعت مطالعه ۲۰۰ کلمه در دقیقه و متوسط توانایی ۱۰۰۰ کلمه است؛ یعنی «بخش قابل توجهی از توانایی انسان هدر می‌رود». عادت به کندخوانی به آموزش دبستان مربوط می‌شود. چرا بزرگسالان کند می‌خوانند: تبدیل کلمات به صدا.

خواندن همه‌ی کلمه که نه لازم است نه مورد قبول.^۵ هر فرد بالغ با کمی تلاش و صرف وقت می‌تواند سرعت خواندن خود را دو یا سه برابر کند.^۶

۱. گوهر وقت، ص ۱۰۲.

۲. همان، ص ۱۰۲.

۳. همان، ص ۱۰۳.

۴. همان، ص ۱۰۶.

۵. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۵۸.

۶. همان، ص ۱۵۸.

تحقیقات نشان داده است بین سرعت خواندن و درک مطلب رابطه‌ی مستقیمی وجود ندارد.^۱

راز اصلی تندخوانی، در انتخاب رویکرد درست نهفته است. مثال؛ شناخت یک جزیره از آسمان و ارتفاع زیاد، چشم‌انداز کاملی از تمام جزیره به دست می‌دهد. هرچه آهسته‌آهسته به پایین برویم جزئیات بهتر بررسی می‌شود، حال می‌توان در محلی که برای هدف مناسب است فرود آمد. خواندن موثر یعنی انتخاب چنین استراتژی همه‌جانبه‌ای. قبل از خواندن هر متن این سه سؤال را از خود بپرسید:

- ۱- هدف من از خواندن این مطلب چیست؟
 - ۲- کدام‌یک از اهدافم با مطالعه برآورده می‌شود؟
 - ۳- آیا مطالعه‌ی این کتاب بهترین راه برای تحقق هدفم است؟^۲
- اگر دلیل خوبی به دست نیامد خواندن را کنار بگذارید. ابتدا صفحات کتاب را به سرعت ورق بزنید تا برداشت کلی از موضوع و محتوای آن پیدا کنید. فقط تیترها، تیترهای فرعی، جدول‌ها، تصاویر و عناوین را بخوانید. این کار درست مثل اولین نگاه از ارتفاع بالاست.^۳
- هنگام مطالعه سرعت خود را کم و زیاد کنید، مثل رانندگی که مرتب دنده عوض می‌کنید.

راه‌هایی برای بهتر مطالعه کردن

گوش‌دادن به خلاصه‌ی کتاب صوتی

آموزش تندخوانی

نظر اجمالی، پیش‌خوانی، مطالعه‌ی دقیق، بازخوانی موارد مهم.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۵۹.

۲. همان، ص ۱۶۱.

۳. همان، ص ۱۶۱.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

ننوشتن در کتاب را فراموش کنید؛ کتاب را پاره کنید و چند صفحه را همراه داشته باشید.^۱

تکرار، مادر یادگیری است، هرچه بیشتر یاد بگیرید توانایی یادگیری‌تان بیشتر می‌شود.

سه نوع سرعت مطالعه

۱- سریع؛ بیش از هشتصد کلمه در دقیقه، برای رسیدن به پاسخ کوتاه به سؤالات «کی، کی، کجا» که ضمن ورق‌زدن دائماً در مغز مرور می‌شود.

۲- متوسط؛ «دیدزدن دقیق» ۴۰۰ تا ۸۰۰ کلمه در دقیقه برای رسیدن به پاسخ برای سؤالات «چرا، چگونه».

۳- سرعت پائین، انتقادی؛ پی‌بردن به جزئیات و فهم عمیق معانی.^۲
برای سریع‌خوانی از یک نشانه یا انگشت، در بالای سطر استفاده کنید. چشمان همیشه معطوف به زیر نشانه باشد؛ (دوباره خوانی قطع شود).
اطمینان از هماهنگی سرعت حرکت نشانه و چشمان.
سعی نکنید سطر را یک‌باره بخوانید، هرچند لغتی را که قادرید در یک نگاه ببینید بخوانید. بلوک‌به‌بلوک.^۳

خواندن مجلات

ابتدا فقط فهرست.

انتخاب مطالبی که با اهداف شما سنخیت دارد.

مقاومت در مقابل خواندن مطالب جالب ولی بی‌ربط به اهداف.

بریدن مقالات باربیط، انتقال به پوشه، همراه‌داشتن پوشه برای لحظات مرده (سفر، انتظار).^۴

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۵۱.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۶۳.

۳. همان، ص ۱۶۴.

۴. همان، ص ۱۶۶.

خواندن یادداشت‌های اداری

فوری به بخش اصلی پیام بروید.
منشی، جملاتی را که برای اطلاع شما لازم است جداسازی و علامت‌گذاری کند.

تکرار مطالب با فواصل معین، برای یادگیری ضروری است.^۱
یکی از سریع‌ترین راه‌های یادگیری آن است که بلافاصله مطلب را به دیگری یاد دهید و درباره‌اش صحبت کنید.^۲

۲-۶-۳-۸ نوشتن

- ۱- صرفه‌جویی در نوشتن.
- ۲- آنچه را می‌خواهید منتقل کنید، به روشنی بیان کنید.
- ۳- رؤوس مطالب را آماده کنید.
- ۴- ابتدا عناوین و زیرعنوان‌ها و نکات مربوط به هریک را بنویسید؛ این کار به شما امکان می‌دهد تمام متن را با یک نگاه بنویسید.
- ۵- ساده بنویسید.
- ۶- استدلال‌هایتان روشن و متقن باشد.
- ۷- شروع کنید و بنویسید.

همه نویسندگان قبول دارند که دشوارترین بخش نوشتن، شروع کردن آن است.^۳

ده نکته برای تحریک شما به شروع نوشتن

- ۱- هنگام نوشتن پیش‌نویس، نگران صحت صددرصدی نباشید؛ اجازه بدهید ایده‌هایتان به سرعت بیرون بریزد.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶.

۲. همان، ص ۳۰.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۷۶.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۲- داشتن سرعت ثابت هنگام نوشتن، به تداوم تراوشات فکری شما کمک می‌کند.

۳- به محض تراوش ایده، هرگز برای خواندن مجدد آنچه نوشته‌اید متوقف نشوید؛ ممکن است سرچشمه‌ی ایده خشک شود.

۴- قانون کلی؛ «جمله، هرچه کوتاه‌تر، بهتر».

۵- اگر موفق به نوشتن نمی‌شوید برای یک ضبط صوت بخوانید. بیان شفاهی ایده‌ها، موانع خلاقیت را درهم می‌شکند.

۶- لغات تخصصی و پرطمطراق را حذف کنید.

۷- حافظه‌ی ما اولین و آخرین کلمات را بهتر نگاه می‌دارد، خلاصه‌ی مطالب مهم را در پایان تأکید کنید.

۸- عباراتی که نکته‌ای اضافه نمی‌کند حذف کنید.^۱

مهارت نوشتن

۱- خود را نویسنده تصور کنید.

۲- هر روز چیزی بنویسید.

۳- جایی برای نوشتن انتخاب کنید و در آنجا کار دیگری نکنید.^۲

۴- عقاید ویژه در ابتدای پاراگراف، بارزتر خواهد بود. افکار اصلی در بالای صفحه تأثیرگذارتر است.^۳

۳-۶-۸- دیکته کردن^۴

یکی از مشکلات اصلی دیکته کردن، نداشتن آمادگی قبلی است. بسیاری از مدیران از توانایی‌های تندنویسان ناآگاهند و با شک دیکته می‌کنند.^۵

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۷۸.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۰۲.

۳. همان، ص ۹۲.

۴. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۲۲.

۵. همان، ص ۱۳۴.

نکاتی برای کمک در نامه‌نویسی (دیکته کردن)

- ۱- تصمیم بگیرید چه می‌خواهید دیکته کنید.
- ۲- مطالب را به ترتیب بگویید.
- ۳- برای هر مرحله یک پاراگراف در نظر بگیرید.
- ۴- موضوع پاراگراف را فوراً مشخص کنید.
- ۵- ختم هر قسمت با اشاره به آنچه در پاراگراف بعد خواهد آمد.
- ۶- استفاده از جملات ساده و کوتاه.
- ۷- استفاده از علائم سجاوندی.
- ۸- استفاده از کلمات ساده و کم‌تعداد.^۱

دیکته کردن برای دستگاه

- ۱- انجام مکاتبات در دسته‌های کوچک شبیه به هم.
- ۲- در هر بار ضبط، سه چهار مورد نامه‌ی شبیه به هم را برای ضبط صوت بخوانید.
- ۳- اطلاعات را از قبل فراهم کنید.
- ۴- فوری بودن را در ابتدا اشاره کنید.
- ۵- تعداد نسخه‌ها را مشخص کنید.
- ۶- در صورت نیاز به درج طرح یا شکل اطلاع دهید.
- ۷- داشتن پیوست را اطلاع دهید.
- ۸- مشخص کنید آیا لازم است مطالب با پرونده‌ها تطبیق داده شود.
- ۹- کلمات و جملات ساده به کار ببرید.
- ۱۰- در هر پاراگراف فقط یک مطلب.
- ۱۱- صدایتان طبیعی باشد، با سرعت طبیعی صحبت کنید.

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۱۳۵.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

- ۱۲- کلمات را واضح و دقیق ادا کنید.
- ۱۳- چنان صحبت کنید که گویی ماشین‌نویس کنار شماست.
- ۱۴- املاي اسامي، آدرس‌ها و کلمات مشکل را مشخص کنید.
- ۱۵- آغاز پاراگراف و نقطه‌ی پایان جمله را برای منشی مشخص کنید.^۱
- ۴-۳-۸- گزارش‌نویسی، گزارش‌خوانی، دریافت گزارش**
- از فرستنده‌ی گزارش یا دستیاران درخواست کنید که خلاصه‌ی آن‌ها را نیز به‌صورت برگه‌ای برای شما ارسال نماید.^۲
- قبل از تهیه و ارائه‌ی گزارشات، خود بررسی کنید آیا تهیه‌ی این گزارش ضروری است؟^۳
- پاسخ کتبی نامه‌های اداری را در یادداشت‌هایی شبیه به هم یا در همان نامه‌ای که دریافت کرده‌اید بدهید.^۴
- استفاده از فرم‌های استاندارد و آماده، به شما برای برقراری سریع‌تر و کامل‌تر ارتباطات کمک کرده و از اتلاف وقت جلوگیری می‌کند.^۵

گزارش‌نویسی

- از خود سؤال کنید:
- آیا برای نوشتن گزارش فرد مناسبی هستید؟
 - آیا واقعاً می‌دانید موضوع گزارش چیست؟
 - چرا این گزارش را باید بنویسید؟
 - چه کسی قرار است این گزارش را بخواند؟

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۱۳۸.
۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱۰.
۳. همان، ص ۱۱۱.
۴. همان، ص ۱۱۱.
۵. همان، ص ۱۱۰.

قرار است این گزارش چگونه ارائه شود؟
ساختار این گزارش چیست؟
از چه کلمات و چه سبک بیانی باید استفاده شود؟
ظاهر گزارش باید چگونه باشد؟
اگر فرصت دارید گزارش نوشته شده را ۲۴ ساعت کنار بگذارید و فردا دوباره با دیدگاهی تازه در آن تجدیدنظر کنید.^۱

۵-۳-۸- کنترل

یکی از عوامل ائتلاف وقت، کمبود مهارت یا ناکفایتی در کنترل گزارش‌های پیشرفت کار است. مخصوصاً در پروژه‌های بزرگ، نیاز به کنترل، امری اساسی است و سودمندترین ابزار، گزارش‌های مقطعی از جریان پیشرفت کار است.^۲
کنترل‌های زمانی خود از بخش‌های مختلف را به گونه‌ای طراحی کنید که باعث نارضایتی و احساس عدم امنیت شغلی در آنان نشود و حتی‌الامکان از بازداشتن آنان از کارشان جهت کنترل، خودداری نمایید.^۳
اعتماد خوب است؛ ولی کنترل بهتر است.^۴
مقصود از گزارش پیشرفت کار آن است که چارچوبی برای تعیین انحرافات از برنامه، مشکلات بالقوه یا سایر رخدادهایی که ممکن است تأثیر منفی بر پروژه بگذارد در اختیار داشته باشید.^۵
از به‌کاربردن کلمات مبهم در مکالمات و مکاتباتتان خودداری کنید.
ارتباطات خود را ساده کنید.^۶
یکی از عوامل ائتلاف وقت، ضعف در برقراری ارتباط با دیگران است.

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۷۷.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۸۱.

۳. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱۹.

۴. همان، ص ۱۲۰.

۵. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۸۲.

۶. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۷۲.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

علل ضعف در برقراری ارتباط

استفاده از مجرای غلط

بی‌توجهی به تفاوت‌های ارزشی افراد

فقدان ارزیابی واکنش‌ها.

راه حل

برای اطمینان‌یافتن از حصول تفاهم و درک متقابل، واکنش‌های طرف مقابل

را بسنجید.

بخش ۴- گروه سوّم از عوامل اتلاف وقت؛ آشفتگی و سردرگمی

۸-۴-۱- آشفتگی در اختیارات و مسئولیت‌ها

دو نفر می‌پندارند هریک دارد کار خود را انجام می‌دهد، در نتیجه یک کار دوبار انجام می‌گیرد. وقتی شرح وظایفی وجود ندارد یا مبهم است، امکان تداخل بسیار است.^۱

۸-۴-۱-۱- فقدان شرح وظایف

فهرستی از مسئولیت‌ها، وظایف و تعهدات خود بنویسید و به ریاستان عرضه کنید. مواردی که دیگری هم می‌پندارد در حیطه‌ی کار اوست مشخص کنید؛ مستقیماً به همان شخص مراجعه کنید و به تفاهم منطقی برسید.^۲

اقتدار به معنای برخورداری از قدرت انجام کاری است که مسئولیت آن را برعهده داریم. اشتباه برخی سازمان‌ها واگذاری مسئولیت به فرد یا افرادی است که قدرت لازم برای اجرای آن مسئولیت، به آنان تفویض نشده است.^۳

قبل از اینکه گزارش زمانی کارهای خود را تجزیه و تحلیل کنید به شرح وظایف شغلی خود و اینکه چه کمکی به اهداف سازمان می‌کند نگاه کنید، اگر شرح وظایف روشنی از آنچه برای آن استخدام شده‌اید وجود نداشت از ریاستان انتظاراتش را جویا شوید؛ سپس فعالیت‌های تشکیل‌دهنده‌ی وظایف شغلی خود را فهرست کنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۶۷.

۲. همان، ص ۲۶۸.

۳. همان، ص ۲۶۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

مقدار وقتی را که باید صرف هر فعالیت کرد محاسبه کنید.
راه‌هایی برای بهبود خدمت و صرفه‌جویی در زمان هر فعالیت خود بیابید.
حالا گزارش زمانی پر کنید و برای هر فعالیت ارقام واقعی را با ارقام
پیش‌بینی‌شده مقایسه کنید.^۱

فهرست فعالیت‌های عینی شغل خود را شناسایی کنید.
فهرست فعالیت‌های شرح وظیفه‌ای شغل‌تان را بشناسید.
در مورد هر فعالیت وقت صرف‌شده در شرایط حال و در شرایط بهینه را
مقایسه کرده و در به حداقل رساندن فاصله‌ی آن دو تلاش کنید.

مبهم‌بودن حدود مسئولیت

۱- ناتوانی در تعیین دقیق مسئولیت‌های خود

۲- تداخل کارها

۳- مسئولیت بدون اقتدار.

راه حل:

تنظیم، تصویب و فهرست مسئولیت‌ها
شناسایی و حذف موارد مبهم و متداخل.

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی
قبلی مقایسه نمایید.

تا چه حد در تبیین و روشن کردن مسئولیت یا قدرت افراد موفق هستید؟

تقریباً هیچ‌گاه	۰ =
گاهی از اوقات	۱ =

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۲۶.

مدیریت زمان

۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

نمره	خودآزمایی
	معمولاً به کسی که مسئولیت جدیدی می‌سپارم، شرح وظایف را به او نشان می‌دهم تا حدود وظایف و اختیاراتش را به‌طور کامل دریابد.
	وقتی مسئولیتی را واگذار می‌کنم، می‌کوشم که قدرت متناسب با آن مسئولیت واگذار شود.
	وقتی عوامل ناکفایتی را در تفویض اختیار بررسی می‌کنم به‌طور خودکار ذهنم متوجه امکان اعطای نامناسب قدرت می‌شود.
	در مواردی که حوزه‌ی مسئولیت و اقتدار درهم‌ریخته می‌شود، به‌طور خودکار ذهنم متوجه امکان تکرار کاری در شرح وظایف فرد دیگری می‌شود.
	جمع کل

۲-۴-۸- برنامه‌ریزی نامناسب^۱

اگر برای ساعات خود برنامه‌ریزی نکنید، دیگران برای شما برنامه‌ریزی خواهند کرد.^۲

۱. و. ر. به: فصل ۵.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

تعیین اهداف مکتوب، مشخص کردن
اولویت‌ها، تعیین ضرب‌الاجل و اقدام؛ چهار
گام اصلی برنامه‌ریزی است.^۱

علل برنامه‌ریزی نادرست

- ۱- عدم اطلاع از اهمیت موضوع و بی‌فایده دانستن برنامه‌ریزی
- ۲- به حافله سپردن برنامه و بی‌اعتقادی به مکتوب کردن آن.

راه حل

- ۱- اعتقاد به این اصل که هر ساعتی که صرف برنامه‌ریزی شود حداقل دو ساعت برایتان ذخیره می‌کند.
- ۲- هیچ حافظه‌ای مصون از خطا نیست، فهرست کامل باید دارای اولویت‌های مشخص و ضرب‌الاجل نیز باشد.

۳-۴-۸- تلاش بیش از حد توانایی

«کوشش بیش از حد» را باید در احساس «من از عهده‌ی انجام هرکاری برمی‌آیم» جستجو کرد.

علل تلاش بیش از حد

- ۱- نیاز به موفقیت
- ۲- عدم اطمینان
- ۳- اعتماد به نفس بیش از حد
- ۴- ناتوانی در تفویض و واگذاری امور
- ۵- تخمین نادرست ضرب‌الاجل‌ها
- ۶- ناتوانی در گفتن «نه»

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۲۹.

۷- تمایل زیاد به ظاهر شدن به عنوان فردی اهل همکاری و مساعدت.

۸- نداشتن مهارت در سازماندهی

۹- کمال طلبی.^۱

راه حل رهاشدن از کوشش بیش از حد

۱- تفویض

۲- «نه» گفتن به رئیس؛ کارهای جاری تان را برای او بشمارید و از او بخواهید خودش اولویت را مشخص کند.

۳- افزودن ۲۰٪ بر تخمین زمانی.

۴- کنار گذاشتن اندیشه‌ی «من تحت فشار بهتر کار می‌کنم»؛ و قبول این حقیقت که «هیچ‌کس تحت فشار بهتر کار نمی‌کند».

۵- مقاومت در برابر فشار درونی «خودت بهتر انجام می‌دهی»؛ و اینکه فکر کنید دیگران مسئولیت خود را خوب انجام نمی‌دهند.

۶- نادیده گرفتن کارهای فاقد اهمیت؛ تصوّر نکنید هر کاری که پیش آید باید انجام شود، هر زمان کاری را فاقد اهمیت یافتید آن را نادیده انگارید.

۷- بخشی از سازمان را که فاقد کارآیی و مهارت است شناسایی کنید.

۸- لازم نیست هر کاری در حدّ کمال باشد.^۲

۴-۸- مدیریت همراه با بحران

هیچ‌چیز به اندازه‌ی مدیریت بحران، بر روحیه‌ی مدیر تأثیر ویرانگر ندارد؛ میزان تخریب این نوع مدیریت فراتر از پیش‌بینی شماس^۳.

بهترین راه مقابله با بحران «جلوگیری از وقوع بحران» و «کاستن از تأثیرات آن» است.^۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۵۳.

۲. همان، ص ۱۵۶.

۳. همان، ص ۱۰۴.

۴. همان، ص ۱۰۵.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

- شماره‌های اضطراری را نزدیک تلفن داشته باشید.
- کپسول آتش‌نشانی و جعبه کمک‌های اولیه دم دست باشد.
- از خود بپرسید: «اینجا چه بحرانی ممکن است پیش آید؟»
- برنامه‌ریزی منسجم برای پیش‌بینی، رفع یا به حداقل رساندن مشکلات**
- ۱- شناسایی مشکلات بالقوه.
 - ۲- تنظیم مشکلات بر مبنای اولویت و بررسی احتمال وقوع.
 - ۳- اتخاذ روش برای جلوگیری از وقوع یا کاهش اثر آن.

تهیه یک جدول سه‌ستونه

نام بحران شدت احتمال وقوع آسیب ناشی از وقوع بحران^۱

یکی از منابع مهم، بررسی سابقه‌ی بحران است و اینکه در گذشته، در شرایط مشابه چه اتفاقی افتاده است؟

یک راه مطمئن برای جلوگیری از بحران، اقدام برای رفع مشکلات کوچک - قبل از تشدید - است.^۲

هنگام وقوع بحران، همواره از خود بپرسید: «آیا لازم است دخالت کنم؟»

اگر مداخله نکنم در بدترین حالت چه می‌شود؟

هراس و اضطراب مُسری است. در شرایط بحرانی، بعضی اوقات کاری نکردن بهتر از حرکت احمقانه و بااسترس است.

اگر مسئله قابل اِغماض است اِغماض کنید و اگر مسئله قابل تفویض است تفویض.

اگر کسی با شتاب گفت: «دچار معضل یا بحران شده‌ایم» نگذارید احساس اضطراب او به شما منتقل شود، اندکی با آرامش فکر کنید؛ احتمالاً یک بحران واقعی نیست.^۳

پیغام‌رسان را سرزنش نکنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۰۸.

۲. همان، ص ۱۰۹.

۳. همان، ص ۱۱۰.

اجازه دهید مردم بدانند خطا کردن بخشی از جریان یادگیری است.^۱

علائم بیماری شتابزدگی

۱- وقت نداشتن برای انجام تقاضاها

۲- احساس خشم و ناکامی از تأخیرها

۳- تلاش بیش از توان

۴- نداشتن فرصت استراحت بعد از رسیدن به منزل

۵- مقدور نبودن آرامش حتی در تعطیلات

۶- عدم تحمل کسانی که از شما کندتر گام برمی دارند

۷- انجام دادن کار در لحظات آخر.^۲

آزمون شصت ثانیه‌ای استرس

بدون نگاه کردن به ساعت، ثانیه‌ها را بشمارید، زمانی که فکر کردید یک دقیقه تمام شده به ساعت نگاه کنید اگر ۵۵ ثانیه و یا کمتر گذشته است شما قربانی بیماری شتابزدگی هستید.^۳

بیماری شتابزدگی با فشارخون، زخم معده، سکته و بیماری قلبی همراه است.^۴ با آموختن میزان مناسبی از برانگیختگی جسمی و ذهنی، می‌توانید سلامتی خود را تضمین کرده و بازده خویش را نیز بهبود بخشید.^۵

حاصل استرس کم؛ احساس خستگی، بی‌عاطفگی و کاهش انگیزه.

حاصل استرس بیش از حد؛ اضطراب، سراسیمگی، کاهش اعتمادبه‌نفس.

نتیجه‌ی کار در اوج هشیاری و استرس در حد لازم؛ شادابی، نیرومندی، اطمینان.^۶

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۱۱.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۲۱.

۳. همان، ص ۲۲۱.

۴. همان، ص ۲۲۲.

۵. همان، ص ۲۲۳.

۶. همان، ص ۲۲۴.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

اگر تحریک‌کنندگی و استرس کاری کم است با روش‌های زیر میزان هوشیاری خود را افزایش دهید:

هر کار بزرگ را به کارهای کوچک‌تر تقسیم کنید که به راحتی و با سرعت بتوانید هر بخش را تمام کنید.

کارهای زوداتمام‌پذیر را در ساعت بیولوژیک و پرنشاط خود انجام دهید.

جنبه‌ها و بخش‌هایی از کار را که بی‌انگیزه‌تان می‌کند به دیگران تفویض کنید.^۱

شش عامل کلیدی برای کنترل استرس

۱- آگاهی: با ثبت موقعیت‌های استرس‌زا به مدت ۵ روز؛ با جزئیات «زمان، موقعیت، احساسات، شدت احساسات».

۲- پیش‌بینی وقوع: به کمک برگه‌ی یادداشت روزانه، تجسم در یک حالت آرام.

۳- اجتناب از موقعیت‌هایی که بدون دلیل تحت فشار قرار می‌گیرید.

۴- تغییر اولویت‌ها: ارزیابی کار همیشه موجب استرس نمی‌شود، میزان کار عامل اصلی است و با تغییر اولویت‌ها و مدیریت مؤثر زمان، می‌توان از استرس رها شد.

۵- قاطعیت در دفاع از حقوق خود.

۶- اقدام به تغییر: ۷۲٪ مردان و ۴۰٪ زنان تحت فشار روحی دائم هستند؛ ولی فقط تعداد کمی سعی در تغییر دارند.^۲

واکنش خود را نسبت به فشار زمان بیازمایید.

یک روز را بدون ساعت بگذرانید.^۳

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۲۵.

۲. همان، ص ۲۲۹.

۳. همان، ص ۲۳۰.

دوازده روش کنترل استرس

- ۱- تغییر نگرش؛ طعنه‌ها را ضعف شخصیت مقابل بدانید، کینه نورزید، از دیگران به‌خوبی یاد کنید.
 - ۲- مشکلات را با دید فرصت بنگرید.
 - ۳- به زندگی بخندید.
 - ۴- نگرانی را کنار بگذارید، شروع به کار کنید.
 - ۵- از خفیف کردن خود با کلمات تحقیرآمیز پرهیز کنید.
 - ۶- از شتاب زندگی بکاهید.
 - ۷- مواظب تنفس و وضعیت بدنی خود باشید.
 - ۸- خود را با ماساژ و شل کردن عضلات تسکین دهید.
 - ۹- بر استرس‌های ناشی از مسافرت هوایی غلبه کنید.
 - ۱۰- آرام گرفتن در پایان روز.
 - ۱۱- کاهش استرس با آرمیدگی.
 - ۱۲- ورزش.^۱
- در صورتی که بخواهید در کار و زندگی‌تان آرامش و تعادل برقرار باشد، باید بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت شما ناسازگاری نباشد.^۲
- برای بدترین‌ها برنامه‌ریزی کنید.
- * یکی از ویژگی‌های رهبران، توانایی آینده‌نگری و در نظر گرفتن تمام احتمالات در خصوص خطاها و اشتباهات است.
- * بروز بحران عادی و اجتناب‌ناپذیر است؛ اما بحران‌های متناوب و مکرر، نشانه‌ای از ضعف مدیریت است.^۳

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۴۵.

۲. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۸.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۱۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

استراتژی‌های مدیریت بحران

- ۱- قبل از عمل کردن فکر کنید.
- ۲- مسئولیت‌ها را واگذار کنید.
- ۳- بنویسید؛ نوشتن مشکل، کمک می‌کند خونسرد، آرام و واقع‌گرا باشید.
- ۴- واقعیت را درک کنید؛ سؤالات اساسی از خود بپرسید؛ «چه کسی، کی، چرا؟»
- ۵- اگر بحران تکرار خواهد شد سیستمی طراحی کنید که دیگران هم بتوانند مقابله و مدیریت کنند.
- ۶- سیاستی در پیش بگیرید که افراد معمولی بتوانند اجرا کنند.^۱
- لیست موارد غیرمنتظره و مشکلات بالقوه را تهیه و حتی‌الامکان بحران‌ها را پیش‌بینی کنید.
- نادیده‌گرفتن موارد قابل اغماض و قابل ارجاع؛ پرداختن به مشکلی که فقط از عهده‌ی شما برمی‌آید.

جلوگیری از گسترش آتش، مهم‌تر از خاموش کردن آن است.

هشت مرحله برای حل مشکل

- ۱- مشکل را دقیقاً بررسی کنید.
- ۲- از خود بپرسید: «دیگر چه چیزی می‌تواند مشکل محسوب شود؟»
- ۳- تمام علت‌های احتمالی وقوع دوباره‌ی مشکل را شناسایی کنید.
- ۴- تمام راه‌حل‌های احتمالی را شناسایی کنید.
- ۵- تصمیم بگیرید.
- ۶- راه حل دیگر یا طرح دوم را هم در نظر بگیرید.
- ۷- بدترین نتیجه‌ی ممکن را مشخص و خود را برای آن نیز آماده کنید.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۱۰.

مدیریت زمان

۸- برای هر بخش، مسئول مشخص کنید.^۱

۵-۴-۸- لجاجت و توجیه اشتباهات

یک هدردهنده‌ی زمان، لجاجت و عدم اعتراف به اشتباهات است. تصمیمی می‌گیرید، به موفقیت نمی‌رسید، به خاطر هوای نفس، به اشتباه خود اعتراف نمی‌کنید، سپس زمان و پول زیادی را صرف پوشاندن این واقعیت می‌کنید.^۲

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۰۰.
۲. همان، ص ۳۵۸.

بخش ۵- گروه چهارم از عوامل اتلاف وقت؛ امروز و فردا کردن

هرگز برای انجام کار، منتظر حسّاس تر شدن یا ضروری تر شدن نمانید.^۱
اگر به موقع شروع کنید ضرورتی ندارد لحظات آخر دست به خطر بزنید.^۲

علّت امروز و فردا کردن

- ۱- ترس از شکست
- ۲- انتظار بیش از حدّ دیگران از شما
- ۳- عدم اطمینان از مهارت و کارایی خود
- ۴- فقدان علاقه به این کار (کارهای ناخوشایند، پرخطر، خسته کننده و...)
- ۵- امروز و فردا کردن به خاطر عداوت با شخص و یا شرکتی که کار را به شما تحمیل کرده است.
- ۶- عقیده‌ی نادرست «من تحت فشار بهتر کار می‌کنم»^۳ و امروز و فردا کردن تا نزدیک شدن آخرین فرصت.

عواقب تعویق و تأخیر

- ۱- عدم تکمیل به موقع.
- ۲- عدم فرصت برای اصلاح.

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۶.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۱۴.

۳. همان، ص ۲۱۴.

۳- پرداختن به دشوارترین و مهم‌ترین بخش کار در زمانی که انرژی شما در حداقل است - با توجه به اینکه کار در زمان خستگی بیشتر طول خواهد کشید - موجب اتلاف وقت خواهد شد.

درمان تعویق

- ۱- بدانید این شما هستید که قدرت تغییر و دورکردن عادت بد تعویق را دارید.
- ۲- تعیین مهلت؛ اگر کار در دست اقدام بزرگ است، آن را تجزیه کنید.
- ۳- برای به پایان بردن هر قسمت (در مهلت معین شده) به خودتان پاداش دهید.

۴- برای خود تصویر ذهنی روشنی از پایان هر مرحله از کار بسازید.^۱
اگر رئیس هستید، چهار روش برای برخورد با کسانی که کار را به تعویق می‌اندازند:

- ۱- ایجاد اعتماد در زیردستان از طریق تقویت تعهد، نه خوش‌دلی و خوش‌خیالی.
 - ۲- تأکید بر زمان شروع به‌جای پایان کار؛ بگویید «فکر می‌کنید کی کلید می‌زنیم؟»
 - ۳- انتقاد سازنده.
 - ۴- قاطع باشید و اولویت‌ها را مشخص کنید.^۲
- یکی از ارزشمندترین عادت‌هایی که می‌توانید در زندگی خود داشته باشید «حس اضطرار» یا یک انگیزه‌ی درونی برای انجام کار است. «حس اضطرار» نقطه‌ی مقابل تعویق است.^۳

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۲۰.

۲. همان، ص ۲۲۴.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۲۴.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

از ۱۰۴ مدیرعامل درباره‌ی ویژگی جوانی که به او ترفیع می‌دهند سؤال شد، ۸۴٪ پاسخ‌دهندگان دو ویژگی را نام بردند؛
۱- توانایی جداکردن مسائل مرتبط از نامرتبط.
۲- توانایی سریع‌انجام‌دادن کارها.^۱

هفت مرحله برای برنامه‌ریزی ذهن با حس اضطراب و غلبه بر تعویق

- ۱- تعیین اهداف ارزشمند
- ۲- تصوّر تکمیل‌شدن کار
- ۳- استفاده از جملات مثبت
- ۴- تعیین ضرب‌الاجل و اعلام آن به دیگران
- ۵- اجتناب از توجیه‌کردن
- ۶- پاداش به خود برای تکمیل هر مرحله
- ۷- استفاده از پاداش پاولفی برای ایجاد عادت‌های مثبت و به عهده گرفتن مسئولیت کامل تکمیل کار.^۲

پنج راه برای شروع کار و غلبه بر تعویق

- ۱- تهیه‌ی برنامه مفصّل همراه با جزئیات از کار واضح، منظم‌شده و به ترتیب اولویت
- ۲- تمیزی و نظم محل و میز کار
- ۳- جداکردن کارهای مهم از ضروری
- ۴- شروع از مهم‌ترین

۱. همان، ص ۲۲۴.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۲۷.

۵- تمرین تعویق عمدی مسائل کم اهمیت.

تعویق مثبت

از خود بپرسید: «اگر این کار را انجام ندهم چه اتفاقی می‌افتد؟» اگر مهم نیست، انجام ندهید یا به تعویق بیندازید.^۱

شانزده روش برای غلبه بر تعویق

- ۱- مکتوب کردن افکار.
- ۲- آماده کردن وسایل و ابزارهای مورد نیاز.
- ۳- حداقل یک قدم کوچک بردارید.
- ۴- تقسیم کالباسی کار؛ بُرش‌های کوچک بزنید.
- ۵- تکنیک پنیر سوییسی؛ در کار اصلی حفره ایجاد کنید.
- ۶- از خارج شروع کنید؛ چند کار کوچک را به‌انجام برسانید.
- ۷- ابتدا کار بزرگ‌تر را انجام دهید.
- ۸- آن بخش از کار را که موجب ترس و استرس شماست انجام دهید.
- ۹- روز را با ناخوشایندترین کار شروع کنید.
- ۱۰- به پی‌آمد انجام‌ندادن یا تکمیل‌نکردن کار فکر کنید.
- ۱۱- به مزایای انجام کار فکر کنید.
- ۱۲- پانزده دقیقه مشخص کنید، بدون نگرانی درباره‌ی هرچیز دیگری، فقط به این کار بپردازید.
- ۱۳- عدم اصرار به کمال‌گرایی؛ منتظر بی‌عیب‌ونقص بودن همه‌چیز نباشید.
- ۱۴- حوزه‌ای را که تعویق در آن بیشترین ضرر را می‌زند انتخاب و دست به عمل بزنید.
- ۱۵- برای به‌پایان‌رساندن کار، خود را مجبور کنید.

۱. همان، ص ۲۳۳.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۱۶- ضرب‌آهنگ سریعی داشته باشید.^۱
ترک عادتِ تعویق، نیازمند جسارت و انضباط شخصی است.^۲
همیشه از خود بپرسید: «آیا برای این کار به من حقوق می‌دهند؟ اگر رئیس مرا می‌دید من همین کار را می‌کردم؟»^۳
کسی که کار را به تعویق بیندازد، فرصت انجام آن را از دست خواهد داد.^۴
از امروز و فردا کردن بر حذر باش؛ زیرا کسانی که در این گرداب بیافتند جز هلاکت نصیبی نمی‌برند.^۵
آنجا که فرصت انجام کار فراهم است، کم‌کاری و اهمال را کنار بگذار، که این مسیری است که برای اهمال‌کننده جز ضرر و زیان به‌همراه ندارد.^۶
با بودن امکانات، فرصت را دریاب که اگر فرصت از دست برود دیگر امکان انجام آن را به‌دست نخواهی آورد.^۷
چه بسیارند کسانی که انجام عملی را به تعویق انداختند تا آنکه مرگ فرارسید و هرگز آن خواسته‌ی خود را محقق نکردند.^۸
به خود بگوئید: «من که بالاخره باید این کار را انجام دهم، آیا حقیقتاً دوست دارم تأخیر را هم به خود تحمیل کنم و بهای گزاف آن را نیز بپردازم؟»^۹
هر زمان در معرض وسوسه قرار گرفتید که یک کار اولویت‌دار را عقب بیندازید از خود بپرسید: «چرا بایستی خود را گرفتار عواقب ناخوشایند عقب‌افتادن این کار نیز بکنم بدون اینکه هیچ نفعی هم عایدم شود؟»^{۱۰}

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۳۵.

۲. همان، ص ۲۴۲.

۳. همان، ص ۲۱۳.

۴. غررالحکم ص ۴۷۴، مَنْ أَخَّرَ الْفُرْصَةَ عَنْ وَقْتِهَا فَلَيْكُنْ عَلَى ثِقَةٍ مِنْ فَوْتِهَا.

۵. بحارالأنوار ص ۷۵، ج ۱۶۲، إِيَّاكَ وَالتَّسْوِيفَ فَإِنَّهُ يَخْرُ يُغْرِقُ فِيهِ الْهَلَكَى.

۶. بحارالأنوار ص ۷۵، ج ۱۶۵، إِيَّاكَ وَالتَّغْرِيبَ عِنْدَ إِمْكَانِ الْفُرْصَةِ فَإِنَّهُ مَيِّدَانُ يَجْرِي لِأَهْلِهِ بِالْخُسْرَانِ.

۷. مستدرک الوسائل ج ۱۲، ص ۱۴۲، غَافِصُ الْفُرْصَةِ عِنْدَ إِمْكَانِهَا فَإِنَّكَ غَيْرُ مُدْرِكِهَا عِنْدَ فَوْتِهَا.

۸. غررالحکم ص ۱۵۷، کم من مسوفٍ بالعمل حتى هجم عليه الأجل.

۹. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۰۰.

این فکر غلط را بیرون کنید که «من وقتی کار به نقطه‌ی اضطرار برسد بهتر کار می‌کنم».

منتظر نمانید تا به مهلت مقرر نزدیک شوید؛ هر کاری را که کمی زودتر شروع کنید پی‌خواهید برد آزادی و اعتماد به نفس تازه‌ای کسب کرده‌اید.^۲ یکی از مهم‌ترین روش‌های بهبود توانایی تصمیم‌گیری، اجتناب از آرمان‌گرایی است.

تصمیم غیرعالی که فوراً اتخاذ شود معمولاً بر یک تصمیم عالی که با تأخیر زیاد اتخاذ شده باشد ارجحیت دارد.^۳

علل تعویق

۱- اعتقاد به این که «من تحت فشار بهتر کار می‌کنم»

۲- دام منیت (بحران‌سازی)

۳- عادت به انجام امور ساده و پیش‌پاافتاده

۴- ترس از شروع.

ترس از طردشدن، مانع از ادامه بسیاری برنامه‌ها می‌شود. هرگاه دریافتید که علت مسامحه‌ی شما نوعی ترس و نگرانی است، از روش خاموش کردن، محدود ساختن آن و به‌کارگرفتن نیروی حریق علیه خودش استفاده کنید.^۴

ضمن تحقیقی چاپ شده در مجله انجمن مدیریت امریکا، مدیرانی با توانایی تصمیم‌گیری یکسان با یکدیگر مقایسه شدند و نتیجه چنین حاصل شد: «مدیرانی که ترفیع نگرفته بودند - به خاطر ترس از شکست - مایل به تصمیم‌گیری نبودند».

۱. همان، ص ۲۰۲.

۲. همان، ص ۲۰۶.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۱۷.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۹۶.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

مدیران ترفیع‌گرفته ترجیح می‌دادند به‌جای تردید و تأخیر، اشتباه کنند.
مدیران ترفیع‌نگرفته به‌قدری از اشتباه‌کردن می‌ترسیدند که به هیچ‌کاری دست نمی‌زدند.^۱

شایع‌ترین انواع فرار از کار اولویت‌دار

- ۱- از حالت خودانضباطی خارج و عنان اختیار خود را رها می‌سازید.
 - ۲- وقت خود را صرف دیگران می‌کنید.
 - ۳- بیشتر از حد نیاز به مکالمه و خواندن اوراق و مقاله‌های نامربوط می‌پردازید.
 - ۴- خودتان را به هرکاری درگیر می‌کنید.
 - ۵- در کارها زیاده‌روی می‌کنید.
 - ۶- در خواب و خیال به‌سر می‌برید.
 - ۷- رهاکردن خود به دست احساساتی چون تقصیر، خشم، نگرانی، دلهره.^۲
برای ادامه‌دادن به کاری، سعی کنید محرک‌های آن را تغییر دهید.^۳
لزومی ندارد کاری را تا مرحله‌ی کسالت ادامه دهید. تنوع برای بشر فقط یک مزه‌ی زندگی نیست، بلکه یکی از ضروریات آن است.^۴
وقتی احساس کردید امروز به اندازه‌ی کافی کار با اولویت انجام داده‌اید و احتمال ادامه با محرک‌های معمولی امکان‌پذیر نیست، فقط با محرک‌های بجا و مناسب می‌توانید کار را ادامه دهید.^۵
- دقایقی کار را قطع کنید و استراحت کنید، برخیزید و به بدن خود کشش بدهید، تمدد اعصاب داشته باشید، قدم بزنید، آبی بنوشید، چندکلامی صحبت کنید بعد دوباره یکی‌دو ساعت به کار با اولویت بالای خود مشغول شوید؛ یا اینکه

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۱۷.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۱۴.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۷۶.

۴. همان، ص ۱۷۷.

۵. همان، ص ۱۷۹.

چند دقیقه‌ای کار اولویت‌دار دیگری بکنید و بعد به همان کار اولویت‌دارتر خود برگردید.^۱

غالباً فقط «استراحت بین کار» تنها چیزی است که به آن نیاز دارید.^۲ بعضی وقت‌ها تغییر محل کار می‌تواند در استراحت یک ذهن مغشوش معجزه کند. کارتان را بردارید به اطاق کنفرانس ببرید.^۳ وقتی می‌خواهید انگیزه‌تان را برای ادامه‌ی پروژه حفظ کنید، ابتدا به بخشی از آن پروژه که نسبت به آن اطلاعات کمتری دارید بپردازید و اطلاعات گردآورید. اگر از جمع‌آوری اطلاعات خسته شده‌اید، با همین مقدار شروع کنید آنها را دسته‌بندی، فشرده و از میان آن‌ها موارد قابل استفاده‌تر را جدا کنید.^۴

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

تا چه حد در کنترل به‌تعویق انداختن امور موفق هستید؟

تقریباً هیچ‌گاه	=۰
گاهی از اوقات	=۱
نیمی از اوقات	=۲
معمولاً	=۳
تقریباً همیشه	=۴

۱. همان، ص ۱۷۹.

۲. همان، ص ۱۷۹.

۳. همان، ص ۱۸۱.

۴. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۸۲.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

نمره	خودآزمایی
	هر زمان وسوسه می‌شوم که کاری را به تعویق اندازم برای خود مهلتی تعیین می‌کنم، از جمله «زمان شروع کار را مشخص می‌کنم».
	دقت دارم که اعضای گروه‌م کار را به تعویق نیندازند و به آنان کمک می‌کنم تا بر این امر فایق آیند.
	وقتی با مشکل به تعویق افکندن مواجه می‌شوم، موضوع را علنی می‌کنم و مهلتی را اعلام می‌کنم و از دیگران می‌خواهم مهلت را به من گوشزد کنند.
	وقتی طبق برنامه پیش می‌روم و در مهلت تعیین شده کار را به پایان می‌رسانم، به خود پاداش می‌دهم.
	وقتی ترس از اشتباه، مرا تا به تعویق انداختن کار می‌کشاند، منافع اقدام به موقع را به خود یادآور می‌شوم و به خود می‌گویم: «اصلاح خطا بر اثر محدود بودن زمان، وقت بیشتری می‌طلبد، تا این که کار سر فرصت انجام پذیرد».
	جمع کل

تردید

مدیران باید به کارکنان بیاموزند برای تصمیمی که گرفته، دچار اشتباه شده و خود را اصلاح کرده‌اند جریمه نخواهند شد؛ اما برای دودل بودن و تردید حتماً جریمه خواهند شد.^۱

۱. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۹۴.

ناتمام رها کردن

دکتر «جان می» در باب «هنر به انجام رساندن کارها» تحقیق جدی کرده است و از نظر او «انجام جویان» کسانی هستند که به کاری می‌چسبند تا کار را به اتمام برسانند. مشخصه‌ی بارز «انجام جویان» آن است که در خود برای انجام کار ضرورت و اضطرار می‌بینند؛ انجام جویان انقطاعات را تحمل نمی‌کنند و در برابر آن مقاومت می‌کنند.^۱

علل نیمه رها کردن کار

برخی در ضمیر ناخودآگاه خود از وحشت اینکه «کارشان در حد کمال نخواهد بود» کار را رها می‌کنند.

برخی قادر نیستند در تضاد اولویت‌ها مقاومت کنند، از شاخه‌ای به شاخه‌ای می‌پرند.

ریشه‌ی نیمه رها کردن کار، عدم انضباط فردی، ناتوانی در تعیین اولویت‌ها و تسلیم در برابر انقطاع‌ها است.

راه چاره

به محض انقطاع، شرایطی پدید آوریم که فوراً به فضای قبل از انقطاع بازگردیم.

به عامل انقطاع بگویید: «کمی صبر کن کارم به مقطع معینی برسد». به کار نگویید: «باشد برای وقتی دیگر که فرصت شد».^۲

مقابله با نیمه کاره رها کردن

الف. پاداش دادن به خود در پایان هر مقطع

ب. تعیین مهلت

ج. توجه به اولویت

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۵۲.

۲. همان، ص ۲۵۲.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

د. پاک‌کردن میز از هر کاری غیر از آنچه به آن مشغولید، تا نگاهتان را به خود جلب نکند.^۱

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

تا چه حد در پایان بردن کار و به انجام رساندن آن موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۵۳.

نمره	خودآزمایی
	وقتی انقطاعی در کارم پدید می‌آید، همه‌ی تلاش خود را به کار می‌بندم تا عامل انقطاع را به زمان دیگر و یا شخص دیگری موکول کنم تا بتوانم کارم را به پایان رسانم.
	وقتی ناگزیر از انقطاع هستم، کار را به کسی که توان انجامش را دارد می‌سپارم تا آن را به پایان برد و یا شرایطی پدید می‌آورم که کم‌ترین تأخیر در کار پدید آید.
	وقتی میز شلوغ موجب انقطاع مداوم می‌شود، ابتدا میزم را مرتب می‌کنم و جز کاری که در دست دارم، چیز دیگری را روی میز نمی‌گذارم.
	کوشش‌هایی جهت کنترل صداهای آزاردهنده و مزاحمت‌های دیداری به عمل می‌آورم تا محیط کارم برای ادامه‌ی کار مناسب شود.
	برای گزینش تلفن‌ها و مهمانان تصادفی و کاغذهای اداری برنامه‌هایی دارم و به آن‌ها عمل می‌کنم.
	جمع کل

عادت به تکمیل کردن کار

یکی از قدرتمندترین عادت‌های مدیریت زمان که از اولین روز، تا میزان ۵۰٪ بازدهی شما را افزایش می‌دهد این است؛ «هرکاری انجام می‌دهید تا تکمیل شدن صددرصد آن دست از کار نکشید، حتی نوشتن یک نامه، گزارش، تماس و...».

قبل از پرداختن به کار بعدی، کار قبلی را تکمیل کنید. هر مرتبه اتمام کار و برطرف ساختن موانع، مقداری هورمون اندورفین به جریان خون شما ترشح

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

می‌کند، این هورمون باعث می‌شود احساس شادی و خوشحالی کنید و نیز انرژی و خلاقیت شما را افزایش می‌دهد.^۱

به محض خواندن اسناد و نامه‌ها و تقاضاها، فوراً به مواردی که باید پاسخ دهید، پاسخ دهید.

کنار گذاشتن برای بررسی در زمان دیگر، فقط اتلاف وقت است.^۲ نسبت به هر نوشته فقط یک بار اقدام کنید؛ حداقل قدمی درباره‌ی آن به پیش بردارید.^۳

نامه‌ای را که برمی‌دارید حتماً روی آن اقدام کنید؛ «یا بایگانی یا حذف یا انجام کامل به بهترین شکل».

انجام نیمی از کار، بسیار زیان‌بارتر از اصلاً انجام‌دادن آن است.^۴ سعی کنید تا تکمیل صددرصدی کار به آن بپردازید. به پایان رساندن کارها را به یک عادت تبدیل کنید. یکی از سخت‌ترین رفتارها، عادت کامل کردن کارهاست.^۵

یکی از عادات مؤثر، عادت به تکمیل کردن کار و دست‌برداشتن قبل از تکمیل کار است.

در همان مرتبه‌ی اول – حتی اگر تلاش و تمرکز بیشتری بخواهد – کار را درست انجام دهید تا احتیاج به دوباره‌کاری نباشد.

علل ناتمام گذاشتن وظایف

۱- فقدان اهداف، اولویت‌ها، ضرب‌الاجل‌ها

۲- پرداختن به امور فوری به جای امور مهم

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۶۱.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۶۰.

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۱۷.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۳.

۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۸۹.

مدیریت زمان

۳- آشفته‌گی میز کار

۴- بی‌نظمی شخصی.

راه حل

۱- بدانید کارهای فوری به‌ندرت آن‌قدر که به نظر می‌آیند اهمیت دارند.

۲- وادار کردن خود.

یکی از مهم‌ترین هدردهندگان زمان، برداشتن یک کاغذ، خواندن و برگرداندن و مراجعه‌ی مجدد به آن است.^۱

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۸۹

بخش ۶- گروه پنجم از عوامل اتلاف وقت؛ رهنمای اداری

۱-۶-۸- جلسات و ملاقات‌ها

هر مدیری ۱۰ ساعت در هفته را در جلسات صرف می‌کند. ۹۰٪ مدیران می‌گویند؛ «نیمی از وقت جلسات ضایع می‌شود»؛ یعنی ۲۵۰ ساعت در سال.

تنها جلساتی برگزار کنید که لازم است و البته تا می‌توانید فشرده. قبل از جلسه درباره‌ی ضرورت تشکیل آن خوب فکر کنید. از تعداد جلسات بکاهید.^۱

پس از اتمام هر جلسه، وظایف و کارهای محوله را به‌طور کامل مرور و وظایف هرکس را برای او ارسال کنید.^۲

برنامه‌ی کاری هر جلسه را کمتر از سه روز قبل از جلسه بخشنامه کنید.^۳

در زمان گفتگو فقط مربوط به موضوع صحبت کنید.^۴

در پایان هر ملاقات نتایج حاصله را مرور، نکات مفیدی را که در به موفقیت رساندن ملاقات نقش داشته‌اند یادداشت و در ملاقات‌های مشابه استفاده کنید.^۵

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۲۸.

۲. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۷۴.

۳. همان، ص ۷۶.

۴. همان، ص ۷۳.

۵. همان، ص ۷۳.

از پذیرش مراجعه کننده در زمانی که مراجعه کننده‌ی دیگری در اطاق شماسست خودداری کنید.^۱

اگر می‌دانید یک مهمان به دیدن شما می‌آید با پاسخ به این سه پرسش از پرداختن به امور بی‌اهمیت اجتناب کنید:

۱- درباره‌ی چه موضوعی صحبت خواهیم کرد؟

۲- چه انتظاراتی از من دارید؟

۳- در پایان باید چه نتایجی حاصل شود؟^۲

از منتظرنگاه داشتن مراجعین خودداری کنید، زیرا باعث می‌شود خود را مستحق زمان خاص و ویژه‌ای برای ملاقات با شما بدانند.^۳

به مدت زیاد و به‌طور جدی فکر کنید «آیا واقعاً لازم است این جلسه تشکیل شود».^۴

جلسات پنجگانه‌ی زیر به تمرینات پرخرجی برای اتلاف وقت تبدیل می‌شود:

۱- افراد نمی‌دانند چرا باید شرکت کنند.

۲- عادت شده است.

۳- کسی نمی‌داند باید در مورد چه چیزی صحبت کنیم.

۴- فرار از تصمیم‌گیری فردی و قرار گرفتن اعضای محتاط تحت تأثیر دیگران.

۵- پرهیز کردن اعضای جلسه از مباحثه با متخصصان.^۵

راه‌هایی برای بالاتر بردن کارایی و اثربخشی جلسات

۱- اهداف شخصی، هر شرکت کننده باید از شرکت در جلسه هدفی را تعقیب کند.

۶. همان، ص ۷۲.

۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۷۰.

۳. همان، ص ۷۰.

۴. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۳۸.

۵. همان، ص ۱۴۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

- ۲- دستور جلسه از قبل برای هر شرکت‌کننده ارسال شود.
 - ۳- تعداد شرکت‌کنندگان به حداقل برسد.
 - ۴- رأس ساعت نباشد^۱. مثلاً شروع جلسه ساعت ۸ و ۱۰ دقیقه باشد.
 - ۵- تشکیل جلسات کوتاه و سرپایی به‌جای جلسات رسمی.
 - ۶- روش توپ سخن‌گو؛ فقط گیرنده‌ی توپ حق سخن‌گفتن داشته باشد.
 - ۷- روش رأی‌گیری.
 - ۸- روش نیوماواشی؛ جلساتی برای آمادگی جلسه‌ی اصلی تشکیل دهید.
 - ۹- با برنامه‌ریزی دقیق، رغبت شرکت‌کنندگان را قبل از شروع بیافزایید.
 - ۱۰- توجه همه را جلب کنید.
 - ۱۱- پرهیز از گفتگوی دوبه‌دو.
 - ۱۲- جلسه را با هدف اقدام‌کردن به پایان ببرید.^۲
- سازمان‌دهی جلسات بیش از دوازده نفر (بزرگ)**
- ۱- صدای سخنرانان متنوع شود.
 - ۲- مطالب، قابل پیش‌بینی نباشد، نکته‌ای جالب‌توجه داشته باشد.
 - ۳- فقط یکی دو نفر ساعت‌ها صحبت نکنند.
 - ۴- اجازه ندهید آمار و ارقام یا مطالب سنگین پشت‌سرهم ارائه شود.
 - ۵- موضوعاتی را که مورد علاقه‌ی افراد غیر متخصص نیست، بین موضوعات عمومی بگنجانید.
 - ۶- از وسایل کمکی نهایت بهره را ببرید.
 - ۷- اسلایدهای رنگی توجه و علاقه را جلب می‌کند.^۳
- راه‌های صرفه‌جویی در وقت در جلساتی که مدیریت آن با ما نیست**

۱. مدیریت کاربردی وقت، ص ۱۰.
۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۴۴.
۳. همان، ص ۱۴۷.

- ۱- حضور به موقع
- ۲- آمادگی
- ۳- فقط در صورت لزوم شرکت کنید
- ۴- مشارکت جدی در جلسه
- ۵- در رابطه با موضوع صحبت کنید.
- ۶- خلاصه صحبت کنید.
- ۷- کلام دیگران را قطع نکنید.
- ۸- حواس خود را روی مطالب متمرکز کنید، نه روی افراد.
- ۹- برای هر تصمیمی که به کار شما مربوط می شود، برنامه‌ی عملی تهیه کنید.^۱

روش جایگزین جلسات و مزایای آن

- یکی از روش های جایگزین برای گروه های تا ۳۵ نفر، تشکیل کنفرانس های از راه دور است که مزایای آن عبارتند از:
- ۱- همه می توانند مساوی در بحث شرکت کنند.
 - ۲- ناشناس بودن افراد، امکان اظهار نظر متفاوت و صادقانه را بیشتر می کند.
 - ۳- قفل خلاقیت سریع تر باز می شود.
 - ۴- باز خورد نتایج، زودتر تهیه می شود.
- البته این نکته از نظر دور نماند که این روش برای مذاکره ی دونفره، اتحادیه های بی اعتماد به تکنولوژی و یا ارائه ی نظرات متخصصین مناسب نیست.^۲
- پس از اتمام هر جلسه وظایف و کارهای محوله را به طور کامل مرور کنید، برنامه ی کاری جلسه را در فاصله ی سه روز قبل از جلسه بخشنامه کنید.^۱

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۴۹.

۲. همان، ص ۱۵۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

قبل از دعوت به جلسه راه‌های دیگر را نیز بررسی کنید

۱- نامه

۲- یادداشت

۳- تلفن

۴- گفتگوی ساده‌ی دونفره؛

گاهی صرف پنج دقیقه جداگانه با شش نفر مؤثرتر از تشکیل جلسه است.^۲

دستور جلسه نباید دقیقاً فهرستی از موضوعات باشد

باید مشخص شود طرح موضوع برای اطلاع، بحث و یا تصمیم‌گیری است.

* ترتیب موضوعات مهم است، موضوعات غیر بحث‌انگیز را در ابتدا یا انتها قرار دهید.

* رئیس جلسه باید مطمئن شود که به افراد صاحب‌نظر فرصت کافی داده و

همه‌ی نظرات مخالف ابراز شده و همه به وضوح از نتایج آگاه شده‌اند.^۳

چهارعامل اصلی برای تشکیل جلسه

۱- هماهنگ کردن فعالیت‌ها

۲- مبادله‌ی اطلاعات

۳- برانگیختن گروه

۴- اتخاذ تصمیم درباره‌ی مسائل جاری، (آیا فقط مقصودتان شریک کردن

دیگران در خطر تصمیمی است که به شما ارتباط دارد؟)^۴

توصیه‌هایی برای اداره‌ی جلسه

* نوشتن دستور جلسه در زمانی قبل از دعوت.

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۷۴.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۶۳.

۳. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۲۶.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۲۸.

مدیریت زمان

* دعوت افراد مناسب؛ تنها افرادی را دعوت کنید که بتوانند مشکلی را حل کنند.

* زمان‌بندی درست برای هر موضوع

* عدم شتاب قبل از دریافت اطلاعات لازم

* شروع سر وقت

* مرخص کردن اعضای که موضوع مربوط به آنان مطرح شده و درباره‌ی آن تصمیم گرفته شده است.

* پای‌بندی به دستور جلسه

* محدودیت زمانی برای هر موضوع

* بعد از توافق روی یک موضوع، راه‌های اجرایی آن را نیز مشخص کنید؛ کی؟ کجا؟

* یادداشت‌های مربوط به جلسه را از پیش توزیع کنید.^۱

نمونه‌ی فرم یادداشت نتایج جلسه.

زمان	موضوع	تصمیم‌گیری	مسئولیت	مهلت انجام کار
۱۰:۰۰	آ	آری	آقای ...	۹/۱۵
۱۰:۱۰	ب	نه	...	-
۱۰:۳۰	ج	محوّل	خانم...	۹/۲۰

فقط در آن قسمت از جلسه شرکت کنید که به شما ارتباط دارد.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۳۱.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

حتی‌الامکان بدون تشکیل جلسه تصمیم‌گیری کنید.
به‌جای رفتن به جلسه توضیح مکتوب ارائه کنید.
جلسات را بدون تأخیر شروع کنید.^۱
هر جلسه هزینه‌ای برابر نرخ ساعتی حضور افراد ضرب در تعداد ساعات دارد؛
حال با توجه به عدد فوق؛ آیا تشکیل جلسه ضروری است؟

نش راه برای کارآمد کردن جلسات

- ۱- تنظیم دستور جلسه.
- ۲- شروع و پایان به‌موقع.
- ۳- قانون پارتو؛ ابتدا به ۲۰٪ مهم بپردازید.
- ۴- یکایک نتایج را خلاصه کنید.
- ۵- برای هر تصمیم مسئول خاص تعیین کنید.
- ۶- یادداشت بردارید و خلاصه مذاکرات را بنویسید.^۲

مواردی که می‌توان از تشکیل جلسه اجتناب نمود

- ۱- کار با یک تلفن یا مکاتبه انجام می‌پذیرد.
- ۲- تشکیل‌دهنده‌ی جلسه آمادگی لازم را ندارد.
- ۳- تعداد قابل‌توجهی از افراد نمی‌توانند حضور پیدا کنند.
- ۴- مخارج جلسه نسبت به دستاوردهای آن زیاد است.
- ۵- نفعی بر جلسه مترتب نیست.

شرایط یک جلسه‌ی مفید

- ۱- برگزاری جلسه ضرورت دارد.
- ۲- اهداف مشخص است.
- ۳- محل و زمان مناسب است.

۱. همان، ص ۲۳۵.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۰۵.

مدیریت زمان

- ۴- افراد مناسب انتخاب شده و کمترین تعداد دعوت شده‌اند.
- ۵- افراد دعوت‌شده اهداف جلسه را می‌دانند.
- ۶- دستور جلسه واضح و براساس اولویت تنظیم شده است.
- ۷- مدیر جلسه مسلط، خوش‌برخورد و منظم است.
- ۸- دبیر جلسه مشخص است و می‌تواند صورت جلسه‌ی مناسب تهیه کند.
- ۹- جلسه به‌صورت منظم و سیستماتیک مسیر خود را طی می‌کند.
- ۱۰- جلسه صوری نیست.
- ۱۱- موضوعات در جوّی آرام بررسی می‌شود.
- ۱۲- از بحث‌های خارج از چارچوب جلوگیری می‌شود.
- ۱۳- روح همکاری و مشارکت بر جلسه حاکم است.
- ۱۴- شرکت‌کنندگان خود را مسئول می‌بینند.
- ۱۵- شرکت‌کنندگان به نظرات و عقاید دیگران گوش می‌دهند.
- ۱۶- اعضای جلسه قبل از ورود خود را آماده کرده و اطلاعات مفیدی به همراه دارند.
- ۱۷- افراد اطلاعات را درست بیان می‌کنند و از کلی‌گویی می‌پرهیزند.
- ۱۸- افراد عقاید خود را آزادانه ابراز می‌دارند.
- ۱۹- انتقادات، سازنده و به دور از غرض‌ورزی است.
- ۲۰- افراد به‌جای دامن‌زدن به اختلافات، به‌دنبال نزدیک‌کردن آراء و نظرات هستند.
- ۲۱- تصمیم‌گیری با اجماع حاصل می‌شود و اعمال نظر فردی یا اقلیت در کار نیست.
- ۲۲- مطالب جلسه به‌خوبی دسته‌بندی و جمع‌بندی می‌شود.
- ۲۳- پی‌گیری‌های بعد از جلسه با برنامه‌ریزی درست انجام می‌شود.

شناسایی ضایع کنندگان وقت و غاصبان زمان

مدیر می‌بایست قبل از تشکیل جلسه به محورهای زیر توجه داشته باشد:

۱- آیا برگزاری جلسه ضرورت دارد؟ محورهای مشخص کننده ضرورت را بنویسید.

۲- اهداف خود را از تشکیل جلسه بنویسید.

۳- دستور کار (واضح، تفکیک شده).

۴- دعوت‌شوندگان (کمترین تعداد، برای تصمیم‌گیری).

۵- وقت اختصاص داده شده (به تفکیک صورت جلسه).

۶- زمان شروع جلسه

۷- مکان

۸- چگونگی دعوت

۹- مطالب پیش‌نیاز جلسه و چگونگی تنظیم و ارسال آن جهت دعوت‌شوندگان

۱۰- طرح اجرایی جلسه.

وظایف دبیر جلسه

۱- توانایی درک مطلب و استخراج نتایج و نگارش سریع را داشته باشد.

۲- از نظر طبقه‌بندی اطلاعات، حضورش بلامانع باشد.

۳- از اعضای موضوعی جلسه نباشد.

۴- مقدمات لازم (نوار، فیلم، نقشه و...) را تهیه کرده باشد.

مدیر می‌بایست در زمان جلسه به نکات زیر توجه داشته باشد:

۱- حضور در وقت تعیین شده.

۲- حضور شرکت‌کنندگان جلسه براساس محورهای دستور کار باشد.

۳- جلوگیری از تداخل سایر امور در جلسه.

۴- هدف اصلی جلسه، دستیابی به نتیجه‌ی مطلوب باشد.

آفات جلسات

مدیریت زمان

- ۱- بحث‌های خارج از چارچوب
 - ۲- طولانی‌شدن صحبت افراد
 - ۳- مشاخره
 - ۴- ناتوانی در بیان مقاصد
 - ۵- تقسیم‌بندی‌نشدن وقت جلسه.
- نمونه‌ای از تقسیم زمان جلسه
- الف. توجیه اعضا ۱۰٪
- ب. ارائه‌ی نظرات کارشناسان ۴۰٪
- ج. سؤالات شرکت‌کنندگان ۳۰٪
- د. جمع‌بندی ۱۰٪
- ه. زمان ذخیره ۱۰٪
- ۶- جلسه با برخوردی قاطع و مبتنی بر اخلاق برگزار شود.
- ۷- نتیجه‌گیری از هر محور موجود در دستور کار به‌وضوح ثبت شود و برای حاضرین قرائت شود.
- ۸- جلسه در وقت تعیین‌شده خاتمه یابد.
- پس از جلسه**
- ۱- مطالعه‌ی صورت جلسه، رفع اشکالات، ارسال به مراجع ذی‌ربط.
 - ۲- بررسی نواقص جلسه، ارزیابی جلسه برای ارتقاء کیفی جلسات بعد.
 - ۳- شرکت‌کنندگان موظف به پی‌گیری مصوبات بوده و مدیر موظف به نظارت بر انجام باشد.
 - ۴- فرم ارزیابی که توسط اعضا پرشده بررسی شود.
 - ۵- به فکر آماده‌کردن خود برای جلسه‌ی آتی باشند.
- صور تجلسه**

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

- ۱- حتی‌الامکان در کوتاه‌ترین بیان ارائه شده باشد.
- ۲- گویا باشد، نکات اصلی مصوبات و موارد لازم برای پی‌گیری حذف نشده باشد.

- ۳- مجریان تعیین شده باشند.
- ۴- سقف زمانی برای اجرای موارد، مشخص شده باشد.

ارزیابی جلسه

- ۱- آیا محورهای مناسبی برای دستور جلسه انتخاب شده بود؟
- ۲- آیا وقت اختصاص داده‌شده به هر موضوع کافی بود؟
- ۳- آیا تقسیم وقت بین افراد به‌درستی انجام گرفت؟
- ۴- آیا جلسه یک مسیر منطقی، منظم و سیستماتیک را دنبال کرد؟
- ۵- آیا افراد دعوت‌شده مناسب بودند؟
- ۶- آیا مطالب به‌صورت منطقی و با توجه به تازه‌ترین اطلاعات بیان شد؟
- ۷- آیا نتایج و مصوبات مناسبی از جلسه حاصل شد؟
- ۸- آیا شرکت‌کنندگان از روند جلسه و نتایج حاصله رضایت داشتند؟

علل عدم موفقیت جلسات

- ۱- فقدان هدف برای جلسه.
- ۲- کثرت و یا فاصله‌ی زمانی بیش‌ازحد جلسات.
- ۳- ناتوانی در جمع‌بندی نتایج و پی‌گیری آن‌ها.

راه حل:

- ۱- سنجش میزان نیاز به تشکیل جلسه.
- ۲- هرازچندگاه جلسه را برگزار نکنید و پی‌آمدهای عدم برگزاری را بسنجید.

۲-۸-۶- گردهمایی‌ها

رهنمودهایی برای اداره‌ی گردهمایی

- ۱- منظور از نشست چیست؟ هدف‌های ویژه‌ی گردهمایی چیست؟

مدیریت زمان

- ۲- موضوع، دستور کار، زمان بندی
 - ۳- تعیین وظیفه، دادن اطلاعات
 - ۴- سقف زمانی، با در نظر گرفتن ذخیره
 - ۵- فهرست دعوت شونده‌گان، کسانی را که می توان با ارسال گزارش جلسه قانع کرد دعوت نکنید.
 - ۶- اطمینان از پذیرفتن وقت توسط اعضا.
 - ۷- ارسال دعوت نامه با مفاد بندهای ۱ تا ۵.
 - ۸- در ابتدا تذکر دهید که وقت محدود است.
 - ۹- درها را ببندید.^۱
 - ۱۰- یادداشت بردارید، ضبط کنید.
 - ۱۱- مانع صحبت خارج از موضوع شوید.
 - ۱۲- دقایقی قبل از اتمام وقت هرکس به او اطلاع دهید.
 - ۱۳- اجازه ندهید هیچ کس با پرسش های نامربوط وقت دیگران را بگیرد.
 - ۱۴- در زمان موعود جلسه را خاتمه دهید.
 - ۱۵- از شرکت کنندگان تشکر کنید.
- اگر به همایشی دعوت شدید که برایتان مفید نیست، ولی محذور دارید:**

- ۱- پوزش بخواهید.
- ۲- دیر کنید و کار اولویت دارتان را انجام دهید.
- ۳- کار دیگری با خود ببرید.
- ۴- جانشین بفرستید.
- ۵- به بهانه ای چند دقیقه ای محل را ترک و به بررسی پیام های تلفنی، نامه ها و... پردازید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۶۶.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

عـ سرِ وقت حاضر شوید اما زودتر محل را ترک کنید.

۳-۶-۸- انتظار برای ملاقات و وقت‌های مرده

پس از پانزده دقیقه انتظار محل را ترک کنید.

خود را مشغول نگاه دارید، وقتی اجازه‌ی ملاقات داده شد با کاری مثل اتمام مکالمه و یا اتمام محاسبه، مشغول‌بودن خود را نمایان کنید.^۱

استفاده از وقت نهار برای ملاقات، زنده کردن وقت‌های سفر، انتظار، رفت‌وآمد و گوش‌دادن به برنامه‌های آموزشی در اتومبیل.

برای فرار از اوج ترافیک؛ زودتر یا دیرتر از کارمندان به ترافیک بپیوندید.

نشش راه برای جلوگیری از اتلاف وقت انتظار

۱- زمان ملاقات را از قبل تثبیت کنید.

۲- زمان رسیدن به محل ملاقات را با سازماندهی به حداقل برسانید.

۳- زودتر از پنج دقیقه به قرار، به محل نروید.

۴- نسبت به خطاها انعطاف‌پذیر باشید.

۵- اطمینان یابید ورود شما به اطلاع طرف مقابل برسد.

عـ خود را مشغول نگاه دارید.^۲

۷- قبل از رفتن به دفتر شخص دیگر از حضور او مطمئن شوید.

۸- اگر دیگران دیر کرده‌اند از تأخیر آنان استفاده کنید.^۳

۳-۶-۸- سفرهای اداری «درون شهری و برون شهری»

آیا سفر لازم است؟

بدون رفتن به سفر نمی‌توان کار را به نتیجه رساند؟

طرف مقابل را دعوت کنید.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۳۲.

۲. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۱۳۲.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۹۱.

شخص دیگری را به جانشینی بفرستید.

حتی‌الامکان سفر را به تعویق بیندازید.^۱

راه‌های بهره‌گیری از سفر

در سفر، ظرف یک ساعت می‌توانید معادل سه ساعت وقت معمولی کار کنید.^۲

۱- در حین سفر ترتیب ملاقات‌هایی را بدهید که قرار است در سفر آینده انجام شود؛ صرفه‌جویی در سفر آینده.

۲- قرار ملاقات در فرودگاه.

۳- تهیه‌ی لیست و همراه‌داشتن همه‌ی سوابقی که به مذاکره مربوط است.

۴- مواد خواندنی، ماشین حساب، کامپیوتر، باتری اضافی، ماشین دیکته، تلفن را به‌همراه داشته باشید.

۵- برنامه‌ی دقیق کاری، نام افراد ملاقات‌شونده و راه تماس آن‌ها.

۶- اطلاعات کامل پرواز، هتل، و... و دادن یک نسخه از آن به خانواده.^۳

کار در طول سفر

۱- تا فرودگاه رانندگی نکنید.

۲- کنار همراه نشینید تا طول سفر شما به صحبت نگذرد.

۳- پاکت‌های تمبرخورده همراه داشته باشید.

۴- سفر، فرصتی برای اندیشه است.

۵- قبل از حرکت با اعضای گروه صحبت و ضرب‌الاجل کارها را مرور کنید.

۶- در اوقات معینی با دفترتان تماس بگیرید.^۴

بعد از مراجعت از سفر

عملیاتی کردن مصوبات جلسات سفر.

۱. همان، ص ۲۹۶.

۲. همان، ص ۲۹۶.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۹۹.

۴. همان، ص ۳۰۱.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

عملیاتی کردن اندیشه‌هایی که در طول سفر داشته‌اید.
عملیاتی کردن گزارش‌هایی که در طول سفر دریافت کرده‌اید.
روز اول بعد از سفر را دور از چشم دیگران به کارهای فوق‌بپردازید.^۱

سفرهای درون شهری

همراه داشتن تلفن، دستگاه دیکته‌کن و ضبط‌صوت در اتومبیل
گوش کردن به نوارهای مربوط به شغل.^۲
راننده‌ی شخصی ولخرجی نیست، به شما فرصتی برای خواندن نامه‌ها،
گزارش‌ها و انجام تلفن‌هامی دهد.
در اتومبیل تلفن‌هایتان را بزنید و فکر کنید.
سفرهای هوایی را تمرین کنید
قبل از سفر برای ساعات سفر برنامه‌ریزی کنید.
انتخاب صندلی مناسب.
زود به فرودگاه بروید.
استفاده از گوشی مانع حواس‌پرتی خواهد بود.^۳
یک ساعت کار در صندلی راحت هواپیما، معادل سه ساعت کار در دفتر شرکت
است.

کنار پنجره، رفت‌وآمد دیگران تمرکزتان را به هم نمی‌زند.

علل اتلاف وقت در سفر

- ۱- نامشخص بودن هدف از سفر
- ۲- استفاده نامناسب از فرصت‌ها در طول سفر
- ۳- انباشتگی میز کار حین مراجعت.

۱. همان، ص ۳۰۲.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۳۰۲.

۳. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۹۹.

مدیریت زمان

راه حل:

- ۱- یافتن راه‌های جایگزین.
 - ۲- همراه داشتن پوشه‌ی حاوی موارد خواندنی، فکرکردنی و نوشتنی.
 - ۳- تنظیم برنامه با کارکنان برای انجام امور در زمان سفر مدیر.
- برای فاصله‌ی خروج از سازمان تا مراجعت، برنامه‌ریزی برای دیگران فراموش نشود.

در نبود شما تمام امور سازمان باید مطابق برنامه‌های تنظیمی شما پیش رود.^۱

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

در سفرهای اداری تا چه حد موفق هستید؟

تقریباً هیچ‌گاه	= ۰
گاهی از اوقات	= ۱
نیمی از اوقات	= ۲
معمولاً	= ۳
تقریباً همیشه	= ۴

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۸.

شناسایی ضایع کنندگان وقت و غاصبان زمان

نمره	خودآزمایی
	وقتی امکان سفر پیش می‌آید راه‌های گریز از سفر چون تماس تلفنی، برگزاری کنفرانس تلفنی، نامه‌نگاری، دعوت طرف مقابل به نزد خویش را بررسی می‌کنم.
	در برنامه‌ریزی سفرم، مقصود از سفر را به‌دقت بررسی و همه‌ی مواد لازم را برای اجرای مقصود فهرست می‌کنم.
	پرونده‌ها و منابع لازم را برای بررسی در طول راه در کیف دستی‌ام می‌گذارم.
	دفتر ویژه‌ی سفرم شامل همه مقصدهای سفر، تلفن، نام و نشانی اشخاصی که باید با آنان دیدار کنم و نیز زمان، محل و مقصود از ملاقات‌ها را به‌همراه می‌برم.
	قبل از ترک دفتر کار، با همکارانم در مورد آنچه انتظار داریم در غیبت من انجام دهند گفتگو می‌کنم.
	جمع کل

۴-۶-۸- کاغذبازی

کامپیوتر از شدت کاغذبازی نکاست؛ آن را سریع‌تر و کارآمدتر کرد. حجم کاغذهای اداری بیشتر شده؛ ولی در زمانی کوتاه‌تر.

* ۵۳٪ از مدیران اظهار داشته‌اند همه‌روزه کاغذبازی بین ۱ تا ۳ ساعت از وقتشان را می‌گیرد.

* چرا کسی سؤال نمی‌کند «این همه تکثیر لازم است یا نه؟»

* در سال نخست به کمتر از ۵٪ مدارک بایگانی شده مراجعه می‌شود.

* تدبیری بیاندیشید و با سوءظن به کاغذهایی که عادت به بایگانی آن‌ها داشته‌اید نگاه کنید.^۱

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۴۰.

راه‌هایی برای جلوگیری از اتلاف وقت توسط نامه‌های وارده

- ۱- دستیاران را ترغیب کنید پاسخ دهد.
- ۲- به شخص مناسب‌تری در سازمان احاله شود.
- ۳- اگر مهم نیست بایگانی کند.
- ۴- نامه‌هایی که توجه شما را می‌طلبد، دستیار زیر مطالب مهم خط بکشد و در کارتابل قرار دهد.
- * وقتی مطالعه کردید فوراً پاسخ دهید یا دور بیاندازید و یا احاله دهید.^۱

مطالعه‌ی نشریات

- ۱- از دستیاران بخواهید سرتیتر و خلاصه‌ی نکات مهم را استخراج کند.
- ۲- در سازمان‌های خلاصه‌کننده‌ی نشریات عضو شوید.
- ۳- تقسیم نشریات بین کارمندان همراه با برگه‌ای برای استخراج مطالب مهم.
- ۴- تندخوانی.
- ۵- مرور فهرست، علامت‌زدن مقاله‌ی مورد توجه، بریدن و قراردادن داخل پوشه‌ای برای اوقات انتظار، سفر و...^۲

نامه‌های صادره

- ۱- شاید تلفن یا راه دیگری مؤثرتر باشد.
- ۲- استفاده از پست الکترونیک.
- ۳- واگذار کردن نگارش نامه به دستیار یا دیگری.
- ۴- کوتاه بنویسید.
- ۵- در حد کفایت نه در حد کمال
- ۶- دیکته کردن مکاتبات
- ۷- نامه‌ها را جمع و یک‌جا بنویسید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۴۱.

۲. همان، ص ۲۴۳.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۸- فرم نمونه داشته باشید، موارد تکراری تایپ نشود.

۹- وضع یک چارچوب استاندارد.

۱۰- از تعداد گزارشات بکاهید.^۱

۱۱- کپی در پشت همان برگه، حجم بایگانی را نصف می‌کند.

۱۲- قید کنید این مدرک چه مدت در بایگانی بماند.

۱۳- نامی به هر برگ بدهید که در موقع بازیابی با مشکل مواجه نشوید.^۲

علل افزایش بی‌رویه‌ی کاغذهای اداری

۱- تردید و بی‌تصمیمی

۲- فقدان سیستم

راه حل:

۱- هر کار را فقط یک بار بخوانید و رد کنید.

۲- پاسخ را روی همان نامه بدهید.

۳- کاهش کپی با استاندارد کردن فرم‌ها میسر می‌شود.

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی

قبلی مقایسه نمایید.

در تنظیم و سازماندهی اوراق و اسناد و نامه‌ها تا چه حد موفق هستید؟

تقریباً هیچ‌گاه	=۰
گاهی از اوقات	=۱
نیمی از اوقات	=۲
معمولاً	=۳
تقریباً همیشه	=۴

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۴۵.

۲. همان، ص ۲۴۷.

نمره	خودآزمایی
	جریان کاغذها و مدارک دنبال می‌شود تا نسخه‌های غیر ضروری از بین برود.
	سیستم‌های بایگانی به‌روزشده، سرعت بازیابی را بهبود می‌بخشد.
	روشی برای تصفیه‌ی اوراق به‌طور پیوسته وجود دارد.
	کاغذبازی تحمّل نمی‌شود.
	تندخوانی را آموخته و تجربه کرده‌ام.
	جمع کل

بخش ۷- گروه ششم از عوامل اتلاف وقت؛ اتلاف وقت ناشی از کار با دیگران

۱-۷-۸- فقدان توانایی مدیریت بر دیگران

توانایی گردآوری یک گروه برای تکمیل کار، مهم‌ترین ویژگی یک مدیر است.

۸۴٪ مدیران موفق گفته‌اند: «توانایی در برقراری ارتباط کارآمد، دلیل اصلی موفقیتشان بوده است»^۱.

بازدهی برابر است با استعداد $\times$ روابط

- به تفکر برنده بازنده نیاندیشید.

- به این تفکر که برنده شخصیت مقتدر دارد نیاندیشید.

- در طرح درخواست دیگران فرصت طرح درخواست خود را ببینید نه مشکل را.

- همیشه - حتی امتیازی ناچیز - به طرف مقابل بدهید.

به آنها اطمینان دهید که نیازشان برای شما مهم است، حتی اگر مجبور باشید درخواستشان را رد کنید.

جایگزین پذیرفتنی پیشنهاد دهید.

خواسته‌شان را در زمانی به انتخاب خودتان برآورده کنید.

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۷۴.

مدیریت زمان

معامله کنید.^۱

مهم‌ترین کار آن است که بدانید افراد در موقعیت‌های گوناگون به محرک‌های متفاوت چگونه واکنش نشان می‌دهند.^۲

هنگامی که کمک می‌خواهید اطمینان یابید که طرف مذاکره از آنچه در ذهن دارید مطلع است.

باید بدانید طرف مقابل از اختصاص دادن وقت خود به شما چه به دست خواهد آورد.^۳

با استفاده از مشاهده، پرسش و حدس و گمان می‌توان دریافت که افراد به کدام محرک‌ها پاسخ می‌دهند.^۴

مدیریت پروژه اکتسابی است.

یک تیم تشکیل دهید.

مالکیت را تقسیم کنید.

یک دیدگاه مشترک داشته باشید.

با داشتن پایانی در ذهن، کار را شروع کنید، سپس رو به عقب کار کنید.

ضرب‌الاجل تعیین کنید.

تمام کارهای لازم را فهرست کنید.

اطلاعات مورد نیاز را مشخص و گردآوری کنید.

عامل محدودکننده و گلوگاه تولید را مشخص کنید.

پروژه را ساماندهی کنید، کارهای متوالی و کارهای مشابه را هم‌زمان انجام دهید.

مکتوب فکر کنید.

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۲۸.

۲. همان، ص ۱۳۱.

۳. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۳۵.

۴. همان، ص ۱۳۷.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

برای مقابله با بحران، راه حلّی پیش‌بینی کرده و طرح «ب» را آماده داشته باشید.

پروژه را به صورت دیداری - قابل نمایش - برنامه‌ریزی کنید.^۱
بسیاری از مدیران از مهارت‌های منشی‌هایشان استفاده‌ی کامل نمی‌کنند؛ دلیل آن عمدتاً عدم اطلاع از آن مهارت‌هاست.^۲
منشی ملاقات‌های غیر ضرور را خود پاسخ دهد.
نوشتن نکات مهم هر نامه را شما انجام دهید و آماده‌کردن آن را به منشی بسپارید.

از منشی بخواهید نامه‌های ورودی را تفکیک کند.

الف - آنچه نیاز به اقدام فوری دارد.

ب - آنچه نیاز به خواندن دارد.

ج - کم‌اهمیت.^۳

* هرگز فرض نکنید فرد مقابل گفته‌های شما را درک می‌کند، مگر اینکه از سخنان او بازخوردی داشته باشید.

* هرگز فرض نکنید چیزی را درک کرده‌اید، مگر اینکه بتوانید آن را تکرار و فرد دیگری را متقاعد کنید.

راه برقراری ارتباط مؤثر ایجاد وضوح مطلق است و وضوح، نیازمند زمان، توجه و صبر است.^۴

۱. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۱۷۱.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۱۳۰.

۳. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۴۳.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۸۵.

یکی از ویژگی‌های مدیران کارآمد، توانایی یافتن افرادی است که در انجام کارهای خاصی از او بهتر عمل می‌کنند یا با کیفیت مساوی دستمزد کمتری می‌گیرند.^۱

عوامل هدر رفتن وقت در برخورد با دیگران

- ۱- سوء تفاهم درباره‌ی نقش‌ها، اهداف، مسئولیت‌ها
- ۲- اولویت‌های نامشخص
- ۳- ضعف در محول کردن
- ۴- مرزهای نامشخص اختیارات
- ۵- اطلاعات ناقص
- ۶- جلسات بی‌هدف یا کم‌بازده
- ۷- عدم وضوح در شغل.^۲

چهارده روش مدیریت کارهای مشترک

- ۱- وضع اهداف روشن برای استخدام افراد.
- ۲- تقسیم امور پیچیده و بلندمدت به اهداف کوتاه‌مدت و به‌خوبی تعریف‌شده‌ی روزانه، هفتگی.
- ۳- بگذارید اهداف شما را راهنمایی کنند، نه اداره.
- ۴- توجه به نتایج ملموس به‌جای اهداف مبهم.
- ۵- تعیین مسئولیت هر فرد در راه رسیدن به هدف.
- ۶- تدوین برنامه‌ی کار، با برنامه‌ی زمانی جزئی.
- ۷- شتاب‌بخشیدن به فرایند کار.
- ۸- تهیه‌ی جدول زمان متوسط هر واکنش و نصب در محل دید همه.

۱. همان، ص ۲۸۹.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۷۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

- ۹- سطح کنونی عملکرد افراد را نپذیرید.
- ۱۰- گام‌های اضافی و بی‌ارزش را حذف کنید.
- ۱۱- مدرنیزه کردن.
- ۱۲- استاندارد کردن فرایندها، الگوبرداری از دیگران، نه بازگشت به اختراع چرخ و کشف آتش.
- ۱۳- جلوگیری از انباشت کار.
- ۱۴- گزارش‌دهی فقط در صورت وقوع انحراف؛ با گزارش‌های کوتاه‌تر از سه صفحه.^۱
- با دیگران به گونه‌ای رفتار کنید که مایلید با شما رفتار کنند.^۲
- برای انگیزش افراد، پاداش‌های دلخواه آن‌ها را شناسایی کرده و به آنها بفهمانید برای دستیابی به آن پاداش‌ها، باید چه کنند.^۳
- اگر می‌خواهید کارکنانتان را بشناسید، به آنچه انجام می‌دهند توجه کنید نه آنچه می‌گویند.^۴
- حفظ انگیزه‌ی کارکنان، نیازمند ارزیابی از درجه‌ی پیشرفت و تحقق اهداف است.^۵
- حضور فیزیکی و مهارت‌های افراد را می‌توان خریداری کرد؛ اما اشتیاق، وفاداری، صمیمیت، فکر و روح را نمی‌توان خرید؛ باید آن‌ها را به دست آورد.^۶
- به جای وادار کردن کارکنان به اینکه چه کنند و چه نکنند سعی کنید به آنان کمک شود تا استعدادهای بالقوه‌شان شکوفا شود، زیرا وظیفه‌ی اصلی مدیر و

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۲۵۲.

۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۶۸.

۳. همان، ص ۶۸.

۴. همان، ص ۶۸.

۵. همان، ص ۶۷.

۶. همان، ص ۶۵.

مدیریت زمان

حتّی پیامبران جز شکوفاکردن استعدادهای افراد تحت پوشش نبوده و نیست.^۱
سپس آن‌ها را تشویق کنید در حیطه‌ی استعدادشان به انجام کاری صحیح دست
بزنند.^۲

شخصیت فرد را مورد ستایش قرار دهید و کار را مورد انتقاد.^۳
تنها به حضور فیزیکی بها ندهید.

در پرداخت‌ها کارآیی و لیاقت افراد را مدّ نظر داشته باشید.^۴
هر مشکلی را کالبدشکافی کنید خواهید یافت که آن مشکل ریشه در
رفتارهای منابع انسانی دارد.^۵

صرف غذا با کارکنان برای فراهم‌شدن امکان گفت‌وگو.^۶
تشویق و توبیخ در اسرع وقت، تشویق در حضور دیگران.^۷
بهترین زمان تفویض بخشی از اختیارات، لحظه‌ی معرفی به‌عنوان کارمند
نمونه و تشویق اوست.^۸

با تغییرات منظم، خشنودی و رضایت شغلی پدید آورید و از یکنواختی
بپرهیزید.^۹

وقتی با کسی در یک کار مشترک سهیم هستید، ابتدا به بررسی صورت
وظایف خودتان و وظایف او بپردازید.^{۱۰}
اگر در موردی توافق نشد، گذشت، معامله، تعویض.

۱. نهج البلاغه خطبه‌ی ۱: وَ وَاتَرَ إِلَيْهِمْ أَنْبَاءَهُ... لِيُثْبِرُوا لَهُمْ دَفَائِنَ الْعُقُولِ .

۲. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۶۲

۳. همان، ص ۶۲

۴. همان، ص ۵۹

۵. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۵۷

۶. همان، ص ۴۷

۷. همان، ص ۴۶

۸. همان، ص ۵۳

۹. همان، ص ۵۰

۱۰. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۲۸.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

از هر کارمند بخواهید که سه سؤال زیر را از خود بپرسد:

۱- چه کاری انجام می‌دهد؟

۲- چرا و چگونه آن کار را انجام می‌دهد؟

۳- چه نتایجی از کارش حاصل خواهد شد؟^۱

با فرستادن کارمندان به مراکز آموزشی، از هزینه‌های گزاف ناشی از اشتباهات آنها جلوگیری کنید.^۲

شما نمی‌توانید کار دیگران را منظم کنید مگر آنکه نخست، منظم کردن کار خود را یاد گرفته باشید.^۳

یک قانون کلی در روابط انسانی وجود دارد؛ «مردم تغییر نمی‌کنند».

هم شما و هم فرد مقابلتان محصول کلی زندگی‌تان هستید.

اگر تابه‌حال در جلسات تجدید دیدار بیست، سی‌سالگی دبیرستانی‌ها شرکت کرده باشید، خواهید دید علیرغم گذشت عمر، افراد بعد از چند دهه همان‌طور هستند. مردم تغییر نمی‌کنند، هرگز نباید به این امید که فرد مقابل تغییر خواهد کرد به خوشبختی خوشبین باشید.

اینکه انتظار داشته باشید ممکن است دیگران تغییر کنند به‌هیچ‌وجه واقع‌گرایانه نیست.^۴

صندوق پیشنهادات و انتقادات، ابزار برقراری تعادل است.^۵

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

۱. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۱۰۳.

۲. همان، ص ۱۰۰.

۳. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۵۳.

۴. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۶۵.

۵. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱۷.

در اداره‌ی کارکنان خود تا چه حد موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

نمره	خودآزمایی
	در پرکردن و جایگزینی پست‌های سازمانی می‌کوشم از طریق مصاحبه و کنترل‌های متعدد نیروهای مجرب را جذب کنم.
	در جذب نیروی انسانی می‌کوشم شرح وظیفه‌ای برای پست سازمانی بنویسم و با توجه به شرح وظیفه نیروی مناسب را برای آن پست جذب کنم.
	در مواردی که نیاز به مهارت احساس می‌شود، توصیه می‌کنم که با توجه به نیاز، برنامه‌های آموزشی به مورد اجرا گذارده شود.
	بعد از آموزش، پی‌گیری‌های لازم را به‌عمل می‌آورم تا میزان تحولی که آموزش پدید آورده، ارزیابی شود.
	در شرایط کمبود نیروی انسانی، قبل از هر کاری، کوشش می‌شود دریابیم چه مهارت‌هایی مورد نیاز است.
	برای توصیه جذب نیروی انسانی بیش‌تر، با بهره‌گیری از فهرست اقدامات در دست اجرا، نشان می‌دهم که جذب نیرو چه فوایدی دارد و چه موقعیت‌هایی را برای بهره‌گیری مناسب‌تر از نیروی پرتوان‌تر آماده می‌سازد.

شناسایی ضایع کنندگان وقت و غاصبان زمان

	جمع کل
--	--------

اهمیت ارتباط

۹۰٪ مدیران قائلند بزرگ‌ترین و مهم‌ترین عامل ایجاد مشکلات، دشواری در برقراری ارتباط با دیگران است.^۱

روش ارتباط مؤثر

- ۱- روشن و واضح بیان کردن مقصود
- ۲- انتخاب کانال مناسب
- ۳- بیان واضح پیام
- ۴- انتقال بدون ابهام پیام.
- ۵- خواستار بازتاب‌هایی شوید تا اطمینان حاصل کنید که پیام درک شده است.^۲

شنیدن

- ۱- افراد بالغ فقط ۲۵٪ آنچه را به آنان گفته می‌شود می‌شنوند.
- ۲- بدون پیش‌داوری با ذهن آماده گوش کنید.
- ۳- واکنش افراطی نشان ندهید.
- ۴- به نکات مهم توجه کنید.
- ۵- یادداشت بردارید.
- ۶- از حواس‌پرتی اجتناب و روی موضوع تمرکز کنید.
- ۷- سؤال کنید.
- ۸- در حالات غیرکلامی گوینده دقت کنید.
- ۹- مفاهیم بین‌سطور - آنچه گفته نشده - را هم بشنوید.
- ۱۰- از وسوسه‌ی انقطاع کلام سخنگو پرهیزید.^۳

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۷۳.
۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۷۴.
۳. همان، ص ۲۷۶.

متخصصان می‌گویند: «۷۰٪ ارتباطات، غیرکلامی است». ما می‌توانیم کلمات را کنترل و انتخاب کنیم، اما همیشه نمی‌توانیم پاسخ‌های غیرکلامی را کنترل کنیم؛ این واکنش‌ها حقیقت را می‌گویند.^۱

ادای جملات بریده و دستورات جویده‌جویده، منجر به عدم انتقال پیام یا خطا در انتقال و اتلاف وقت خواهد شد.^۲

در انتقال پیام باید اهداف زیر را دنبال نمود:

الف. انتقال اطلاعات

ب. درک صحیح موضوع

ج. قانع کردن طرف مقابل

د. تحریک طرف مقابل به اقدام

عوامل مؤثر در برقراری ارتباط

۱- گیرنده‌ی پیام

گیرنده‌ی پیام، تجربه و سابقه‌ی کافی در مورد پیام داشته باشد.

۲- فرستنده

اطلاعاتی که ارسال‌کننده‌ی پیام باید آگاه باشد:

الف. آیا طرف ارتباط نسبت به پیام اطلاع کافی دارد تا بتواند اقدام مناسب

انجام دهد؟

ب. کدام؟

کدام سوابق باید همراه پیام باشد؟

کدام موارد غیر ضرور است و باید حذف شود؟

۱. همان، ص ۲۷۷.

۲. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۷۸.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

کدام روش بهترین راه انتقال پیام است؟

ج. چرا؟

چرا این پیام باید انتقال یابد؟

چرا این پیام مهم است؟

چرا این فرد باید گیرنده‌ی پیام باشد؟

د. چه وقت؟

چه وقت برای انتقال پیام مناسب است؟

چه وقت طرف ارتباط آمادگی دریافت پیام را دارید؟

ه. چگونه؟

پیام چگونه تنظیم شود؟

از نظر فوریت و طبقه‌بندی چگونه ارسال شود؟

چگونه مطمئن شوم که گیرنده، پیام را درست دریافت کرده است؟

چگونه مطمئن شوم که گیرنده پیام را درست درک کرده است؟

۳- پیام

الف. اطلاعات موجود در پیام برای طرف قابل قبول باشد.

ب. زبان پیام برای هر دوطرف قابل فهم باشد.

ج. وسیله‌ی انتقال پیام باید مناسب باشد.

اصول اساسی در انتقال پیام

۱- دقت

۲- صراحت

۳- سرعت

راه‌های کاستن از انتقال پیام در کانال‌های غیررسمی

۱- تقویت کانال‌های رسمی

۲- برخورد دوستانه با زیرمجموعه

۳- تجزیه و تحلیل مطالب مهم در کانال‌های غیررسمی و پی‌بردن به کاستی‌ها تشکیلات

۴- برخورد قاطع با عناصر مشکل‌آفرین و جوساز.

عوامل اصلی در ارتباطات غیر مؤثر

۱- تحریف اطلاعات

۲- ارائه برداشت‌های شخصی به‌عنوان واقعیت

۳- برداشت ناصحیح از لغات

۴- رفتار نامناسب

۵- پرسش‌های نابجا

۶- مجادله

راهنمایی‌هایی برای برقراری ارتباط مؤثر

۱- بدانید چه پیامی را به‌طرف مقابل انتقال می‌دهید.

۲- طرف مقابل را بشناسید.

۳- پیام، واضح و روشن باشد.

۴- پیام با روش مناسب انتقال داده شود.

۵- باید نظر طرف مقابل را جلب کنید.

۶- پرهیز از بیهوده‌گویی و پرگویی.

۷- تجانس بین بیانات لفظی و غیرلفظی.

۸- انتقال پیام در وقت مناسب.

۹- دریافت کردن بازخوردهای پیام.

۱۰- مسئولیت پیام را پذیرا باشید.

انواع ارتباط

گوش‌دادن ۴۵٪، صحبت‌کردن ۳۰٪، خواندن ۱۶٪، نوشتن ۹٪.

الف. استماع مؤثر

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

۱- به نکته‌ی اصلی پیام توجه کنید.

۲- با علاقه گوش کنید.

۳- با صبر و حوصله گوش کنید.

۴- به دور از تعصب و با دیدی واقع‌گرایانه گوش کنید.

۵- عکس‌العمل‌های لازم را نشان دهید.

ب. تکلم مؤثر

۱- کاملاً بدانید چه موضوعی را می‌خواهید منتقل کنید.

۲- کاملاً بدانید چگونه می‌خواهید موضوع را ارائه کنید؛ اطلاع از طریق شروع

و ختم.

۳- وضعیت و شرایط گیرنده را بدانید.

۴- توجه شنونده را جلب کنید.

۵- درباره‌ی یک موضوع صحبت کنید، نیمه‌کاره به سراغ موضوع دیگری

نروید.

۶- نکات مهم و اصلی را بیش از یک بار و به صورت‌های مختلف بیان کنید.

۷- صحبت شما غیرمنطقی و تحقیرآمیز نباشد.

۸- آرام مطرح کنید تا ابهام ایجاد نشود، سؤال شنونده را پاسخ دهید.

۹- قانع کردن هنر است، نه پیروزدن و کوبیدن.

ج. خواندن مؤثر

تندخوانی عامل مؤثری در جلوگیری از اتلاف وقت است. با به‌کاربردن

روش‌های مطالعه‌ی صحیح و تندخوانی، حداقل بین ۳ تا ۵ برابر بر سرعت

مطالعه افزوده می‌شود.

سه اقدام مهم برای جلوگیری از اتلاف وقت در مطالعه‌ی مؤثر:

گزینش مطالب (توجه به تیترها و انتخاب).

انتخاب روش مناسب (اجمالی، سریع‌خوانی، دقیق‌خوانی).

کسب مهارت‌های تندخوانی.

روش‌های خواندن

خواندن اجمالی ۱۰/۰۰۰ تا ۴۰/۰۰۰ کلمه در دقیقه

سریع خوانی ۱۵۰۰ تا ۱۰/۰۰۰ کلمه در دقیقه

دقیق خوانی ۱۰۰ تا ۱۰۰۰ کلمه در دقیقه

د. نوشتن مؤثر

نوشته‌ی آدمی گویاتر از بیان اوست.

امیرالمؤمنین(ع)^۱

محسّنات و مزایای پیام کتبی:

۱- ایجاد یک سابقه‌ی دائمی.

۲- جلوگیری از کم‌وزیاد شدن مطالب انتقال داده‌شده.

۳- امکان انتقال مطلب بدون نیاز به حضور طرفین در زمان انتقال پیام.

۴- انتقال پیام به نفرات مختلفی که جمع کردن آن‌ها میسر نیست.

۵- امکان مطالعه‌ی مجدد و رفع اشکال.

۶- قابل حذف‌بودن زواید پیام گفتاری در نوشتار.

شیوه‌های مختلف در پیام‌های نوشتاری

نوشتن عادی ۱۰ تا ۱۵ کلمه در دقیقه

دیکته‌کردن به منشی ۲۰ تا ۳۰ کلمه در دقیقه

تایپ کامپیوتری ۲۰ تا ۵۰ کلمه در دقیقه

دیکته‌کردن به ضبط ۶۰ تا ۸۰ کلمه در دقیقه

سرعت در دیکته‌کردن به ضبط صوت ۶ برابر سرعت نوشتن همان متن است؛

پس می‌توان از وسایل جدید در استفاده‌ی بهینه از وقت یاری گرفت.

۱. غرالحکم ص ۴۹، امیرالمؤمنین(ع)، کتاب الرجل أبلغ من نطقه..

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

تا چه حد در ارتباطات قوی هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

نمره	خودآزمایی
	قبل از برقراری ارتباط می‌کوشم مقصود از ارتباط را روشن سازم.
	به نوعی پیام را تنظیم می‌کنم تا اطمینان حاصل کنم کج‌فهمی پیش نمی‌آید.
	قبل از برقراری ارتباط، کانال ارتباطی را با دقت تعیین می‌کنم. این کانال می‌تواند کلامی، نوشتاری یا غیر کلامی باشد.
	زمان ارتباط را به گونه‌ای انتخاب می‌کنم تا اطمینان یابم حداکثر گیرندگی وجود دارد.
	بعد از برقراری ارتباط، مجدداً به نوعی دیگر طرح موضوع می‌کنم تا اطمینان یابم پیام منتقل شده است.
	جمع کل

۱-۷-۸- عدم توانایی در کنترل گزارش‌های پیشرفت کار

کنترل‌های شما از بخش‌های مختلف نباید موجب احساس عدم امنیت و عامل بازداشتن کارمندان از کارشان باشد.^۱
اعتماد خوب است؛ اما کنترل بهتر است.^۲

علل ناکافی بودن کنترل‌ها و ناقص بودن گزارش‌ها

عدم اطلاع از اهمیت موضوع

عدم اجرای کامل کنترل

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید.

در کنترل پیشرفت کار تا چه حد موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

۱. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۱۹.
۲. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۲۰.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

نمره	خودآزمایی
	در همه‌ی کارهای مهم، برای خود مهلت تعیین می‌کنم.
	در کلیه‌ی کارهای مهم، خواهان دریافت گزارش مستمر از پیشرفت کار هستم.
	خواهان استاندارد در انجام کارهای مستمر و تکراری هستم.
	می‌کوشم با این گزارش‌ها، افراد دست‌اندرکار را از انحراف احتمالی از مسیر آگاه کنم.
	جمع کل

۲-۷-۸- تفویض

علل مقاومت در مقابل تفویض

- ۱- نگرانی از اشتباه
- ۲- انجام کارهای ساده
- ۳- ترس از دست‌دادن کنترل
- ۴- کمال‌گرایی
- ۵- عدم اطمینان به دیگران
- ۶- تصوّر کاذب از کارایی خود.^۱

گام‌هایی به‌سوی تفویض مؤثر

- ۱- از خود بپرسید: «دیگری هم می‌تواند این کار را انجام دهد؟»
- ۲- انتخاب شخص مناسب
- ۳- آموزش لازم
- ۴- اختیار دادن به شخص

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۷۸.

۵- دنبال کردن جریان امور

۶- مقاومت در مقابل تفویض رو به بالا.

جوهر مدیریت، رسیدن به اهداف از طریق کوشش‌های دیگران است.

کسی که قادر به تفویض نیست مدیر نیست.^۱

قانون؛

کاری را که دیگران می‌توانند انجام دهند، دیگران باید انجام دهند.

وقت خود را صرف کارهایی نکنید که در سطح شما نیست.^۲

فایده‌ی تفویض

نوعی کارآموزی پیشرفته، (بهترین راه پرورش استعدادها و قابلیت‌های زیردستان).

نوعی ذخیره‌ی وقت برای مدیر.^۳

فقط در دو صورت تفویض کنید:

۱- موجب رشد کارمندی شود که کار به او تفویض می‌گردد.

۲- موجب صرفه‌جویی در وقت شما شود.^۴

تفویض اختیار آری، تفویض قدرت نه،^۱ زیرا حتی اگر مسئولیت و اختیار را محوّل کنید، نمی‌توانید از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنید.^۲

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۱۸۳.

۲. همان، ص ۱۸۳.

۳. الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۷۹.

۴. همان، ص ۸۳.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

مدیریت، تفویض است.^۳

کسی که درگیر کارهای جزئی است، دید کلان را از دست می‌دهد.^۴

ثمرات تفویض

- ۱- مدیریت را آسان‌تر و رسیدن به اهداف را تسریع می‌کند.
- ۲- به بهره‌برداری از دانش و تجربیات کارکنان کمک می‌کند.
- ۳- به پرورش ابتکار، اعتمادبه‌نفس و احساس شایستگی کارکنان کمک می‌کند.

۴- بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان اثر مثبت دارد.^۵

شروط تفویض

- ۱- توانایی مدیر در تفویض.
- ۲- تمایل مدیر به تفویض.^۶

قواعد تفویض یا چک‌لیست آن

- چه کاری باید تفویض شود؟
- به چه کسی؟
- چگونه باید انجام شود؟
- تا کی باید انجام گیرد؟^۷
- تذکرات مقدماتی
- تشریح مأموریت

۱. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۸۵.

۲. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۸.

۳. مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، ص ۸۵.

۴. همان، ص ۸۵.

۵. همان، ص ۸۶.

۶. همان، ص ۸۷.

۷. همان، ص ۸۷.

مدیریت زمان

تعیین هدف

مشخص کردن استانداردهای اجرای کار
فرصتی برای طرح سؤالات کسی که قرار است کار به او تفویض شود
کنترل و بازخورد درک مطلب
مشخص کردن دامنه‌ی اختیارات
استفاده از مثال و تصویر و...
مشخص کردن روش مرور و کنترل و بهره‌برداری
دریافت بازخورد از تفویض‌شونده.^۱

علل غیرمؤثر شدن تفویض

امکان انجام بهتر توسط خود
کنترل بیش از حد
تمایل بیشتر به انجام کار به جای ارجاع آن.

راه حل:

- ۱- پرهیز از کمال‌گرایی، پایین آوردن معیارها تا سطح مقبول.
- ۲- تأکید بر هدف و نتیجه، نه بر روش انجام کار.
- ۳- کار مدیر مدیریت است نه انجام.

تفویض در روش مدیریت براساس اهداف

- ۱- هدف را برای فرد مسئول به درستی تعریف کنید.
- ۲- درباره‌ی اجرای کار به توافق برسید که با چه معیاری موفقیت را خواهید سنجید.

- ۳- درباره‌ی زمان پایان کار به توافق برسید؛ تعیین ضرب‌الاجل.
- ۴- فرد را برای انجام کار تنها بگذارید. راهنمایی و توجیه کنید ولی دخالت نه.

۱. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۱۱۳.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

تفویض یکی از قدرتمندترین ابزارهای انسان‌سازی
برای والدین و مدیران و روش مناسبی برای
صرفه‌جویی در زمان به‌شمار می‌رود.

موانع تفویض اختیار

الف. ترس از کاهش اقتدار.

ب. ترس از اشتباهاتی که روی خواهد داد.

ج. ترس از محوشدن.^۱

تفویض اختیار نادرست

کارمند کار را به‌درستی درک نکرده است.

کارمند توانایی ندارد.

کارمند انگیزه‌ی کافی نداشته باشد.

زمان از ضرب‌الاجل بگذرد.

دستورالعمل‌ها بارها تکرار شود.

کار به‌صورت غلط و یا نیمه‌کاره انجام شود و دوباره به مدیر برگردد.^۲

شش وظیفه‌ای که هرگز نباید تفویض کرد:

۱- برنامه‌ریزی یک پروژه‌ی کلیدی

۲- انتخاب اعضای یک پروژه

۳- هدایت تلاش‌های گروه

۴- ایجاد انگیزه در اعضای گروه

۵- ارزیابی از اعضای گروه

۶- پاداش به اعضای گروه.^۳

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۸.

۲. همان، ص ۴۹.

۳. همان، ص ۴۹.

در این چهار مورد حتماً تفویض کنید:

- ۱- اگر کاری توسط شخصی با دستمزد کمتر از شما انجام شود.
- ۲- اگر مهارت انجام کاری را ندارید.
- ۳- کارهای تکراری و روزمره.
- ۴- کاری که به رشد کارمندان کمک می‌کند.^۱

تفویض مؤثر

- ۱- تفویض به فرد مناسب، توانا، با انگیزه و دارای فرصت.
 - ۲- ابلاغ واضح دستورالعمل‌ها.^۲
- تفویض اختیار فقط زمانی جلوی اتلاف وقت شما را می‌گیرد که بدانید چه زمانی؟ به چه کسی؟ کجا؟ و چگونه؟ تفویض کنید.
- اگر تفویض اختیار را نام دیگری برای «از سر باز کردن» می‌دانید، وقت هردو نفر را تلف کرده‌اید.^۳
- اگر نمی‌توانید به کارمندان متکی شوید آنان را عوض کنید؛ ولی اگر نمی‌توانید به هیچ‌کس اعتماد کنید ایراد در آن است که شما اشتیاقی به سپردن کار به دیگران ندارید.
- افراد با ظرفیت استخدام کنید، آنچه را انتظار دارید به روشنی شرح دهید؛ بعد از آن از سر راهشان کنار بروید و اجازه دهید به کارشان برسند.^۴
- پژوهش‌ها نشان می‌دهد ۹۷٪ وقت مدیران صرف اجرا می‌شود تا اداره‌ی امور؛

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۵۰.

۲. همان، ص ۵۶.

۳. همان، ص ۲۶.

۴. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۳.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

نیمی از وقت مدیران صرف اموری می‌شود
که یک منشی با کارآیی بهتری می‌تواند از
عهده‌ی آن برآید.

بیش از چهل درصد کارهای یک مدیر باید به همکاران و کارمندان تفویض شود.^۱

شش مرحله تفویض مؤثر

- ۱- انطباق کار با فرد.
- ۲- توافق درباره‌ی کاری که قرار است انجام شود.
- ۳- توضیح دهید که کار چگونه باید انجام شود.
- ۴- بازخورد فرد را در خصوص آنچه گفته‌اید بررسی کنید.
- ۵- تعیین ضرب‌الاجل.
- ۶- دریافت گزارش فقط در موارد استثنایی؛ عدم دریافت گزارش بدین معنا تلقی شود که کار مطابق برنامه پیش می‌رود.
- ۷- اجتناب از واگذاری وارونه‌ی کار؛ تفویض کارِ کارمند به مدیر.
- ۸- صرف زمان برای آموزش دیگران.
- ۹- تمرکز بر وضوح.^۲

سه علت ناموفق بودن تفویض

- ۱- نامناسب بودن کارمندان؛ تفویض‌گیرنده باید توانایی و انگیزه داشته باشد.^۳
- ۲- ارتباط بی‌اثر؛ ۸۴٪ مدیران قبول دارند که مهارت برقرار کردن ارتباط، کلید ترقی سازمان‌های آن‌هاست.
- ۳- هدایت ناکافی.^۴

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۴۷.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۹۱.

۳. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۵۱.

۴. همان، ص ۵۱.

تا وقتی که کار به مشکل برنخورده است بهتر است هیچ مداخله‌ای نکنید. کارمندان کارآمد انتظار دارند هنگام تفویض، به آنها اعتماد و بر کارشان کمتر نظارت شود.

یک مدیر کارآمد، رفتار اجرایی را کاهش و رفتار ارتباطی را افزایش می‌دهد.^۱

دو قانون تفویض موفق

۱- تفویض اختیار به فرد مناسب، باتجربه، توانا، با انگیزه.

۲- ابلاغ واضح خواسته‌ها و دستورالعمل‌ها.

فواید تفویض

سبک کردن بار کاری

تشویق کارمند

دادن فرصت تجربه‌ی مفید به یک کارمند.^۲

هفت نکته در ابلاغ دستورالعمل‌ها

۱- کار را مشخص کنید.

۲- فرد مناسبی انتخاب کنید، توانا، با انگیزه، در دسترس و منطبق با کار.

۳- فرد را آماده کنید؛ اطلاعاتی درمورد کار، اهمیت و اولویت آن به او بدهید.

۴- مانورهای مجاز؛ آیا کار باید به روش مورد نظر شما انجام شود یا روش

کارمندان؟

۵- هرگز تصوّر نکنید کارمند، دستورالعمل‌ها را فهمیده مگر آنکه با کلمات خود

برای شما بازگو کند.

۶- حمایت متناسب، تشویق و تجدید اطمینان.

۷- مواظب باز پس فرستاده‌شدن کارهای تفویض شده باشید.^۳

* استفاده از ماشین دیکته‌کنی.

۱. مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ص ۵۵.

۲. همان، ص ۵۶.

۳. همان، ص ۵۹.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

* دیکته‌کردن رؤوس مطالب به منشی و تکمیل نامه توسط منشی.^۱

آموزش به منشی

هرزمانی که بتوانید باید افرادی استخدام کنید که کارهای کم‌ارزش‌تر را انجام دهند تا زمان کافی برای پرداختن به خانواده و کارتان داشته باشید. فی‌المثل اگر می‌خواهید سالانه ۲۰ میلیون تومان یعنی ساعتی ۱۰۰۰۰ تومان درآمد داشته باشید؛ هرگز نباید کارهایی با ارزش کمتر از ساعتی ۱۰۰۰۰ تومان را خودتان انجام دهید.^۲ به فردی که آن کار را به‌خوبی شما انجام دهد و دستمزد کمتری می‌گیرد تفویض کنید.

تأمین منابع خارجی

یافتن افراد یا سازمان‌هایی که در انجام این کار متخصص باشند تا بتوانید بخش‌های کاملی از کار خود را به آن‌ها بسپارید.^۳

خودآزمایی

این خودآزمایی را سه ماه یک بار تکرار کنید و امتیازات خود را با خودآزمایی قبلی مقایسه نمایید. تا چه حد در واگذاری کار به دیگران موفق هستید؟

۰=	تقریباً هیچ‌گاه
۱=	گاهی از اوقات
۲=	نیمی از اوقات
۳=	معمولاً
۴=	تقریباً همیشه

۱. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۱۱۷.

۲. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۳۵۳.

۳. همان، ص ۱۲۶.

نمره	خودآزمایی
	متوجه تناسب میان نوع کار و توانایی فردی که قرار است آن کار را انجام دهد، هستم.
	توجه دارم که واگذاری کار به فردی که آن کار را قبلاً انجام نداده بهترین شیوهی آموزش و تجربه اندوزی است.
	برای تقویت انگیزه، قول حمایت و راهنمایی می‌دهم، بدون آن که قصد کنترل اضافی داشته باشم.
	متوجه هستم که در دام واگذاری کار از پایین دستی‌ها که تمایل به انجام آن کار را ندارند، نشوم.
	بر دریافت گزارش‌های مستمر درباره‌ی کارهای واگذار شده اصرار می‌ورزم تا اطمینان یابم که مشکلات به موقع شناسایی می‌شود و اصلاحات لازم به عمل می‌آید.
	جمع کل

۳-۷-۸- ناکفایتی کارکنان

کارآمدترین روش برای مقابله با مشکل کمبود نیروی انسانی آن است که به کارکنان خود یاری رسانید تا از روش‌های مدیریت زمان بهره ببرند.^۱

علت ناکفایتی در مهارت‌ها

۱- اشتباه در انتخاب و استخدام

۲- عدم آموزش.^۲

کارمند حق دارد از نتایج نامناسب کار خود آگاه شود. در مواجهه با مسأله‌ی ناکفایتی کارکنان قصور نکنید؛ زبانی که وارد می‌شود بیشتر است.^۳

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۵۵.

۲. همان، ص ۲۵۷.

۳. همان، ص ۲۵۷.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

از طریق تنظیم برنامه‌ی کار، به کارکنان آموزش عملی بدهید.^۱

جذب نیروهای شایسته

شرح وظیفه‌ی روشن

تشخیص مهارت‌های لازم

آموزش مهارت‌های لازم

پی‌گیری اثرات آموزش.^۲

اگر از مهارت فرد پس از استخدام به‌درستی استفاده نشود امکان دارد شما را ترک کند.

سعی کنید در جداکردن آنچه مایل به داشتن آن هستید، از آنچه واقعاً نیاز دارید، صادق باشید.^۳

علل ناکفایتی کارکنان

۱- فقدان آموزش

۲- محدودیت بودجه

راه حل:

با تحلیل هزینه و سود به مقامات تصمیم‌گیرنده نشان دهید که «آموزش هزینه نیست»؛ بلکه می‌تواند برای شرکت سودآور باشد.

کمک دیگران

چه کسی می‌تواند به من کمک کند؟

چگونه می‌توانم در او ایجاد انگیزه کنم؟

۱. مدیریت بهره‌وری از زمان، ص ۲۵۷.

۲. همان، ص ۲۵۸.

۳. وقت خود را تنظیم کنیم، ص ۹۸.

بخش ۸- گروه هفتم از عوامل اتلاف وقت؛ عادات غلط

۸-۸-۱- بیکاری

خداوند از شخص سالم و بیکاری که نه به کار دنیا مشغول است نه به کار آخرت، خوشش نمی آید.^۱

۸-۸-۲- خیال پردازی، فکر به گذشته

مشغول شدن به آنچه از دست رفته است، تلف کردن وقت است.^۲

سعدیا دی رفت و فردا همچنان معلوم نیست
در میان این و آن فرصت شمار امروز را
(سعدی)

خیال پردازی نسبت به آرزوهایی نظیر اینکه اگر جوان تر بودم، اگر پولدارتر بودم، و اگر و اگر... نحوه‌ی خوبی برای صرف وقت نیست.^۳

۸-۸-۳- بازی

بازی، بدترین نوع اتلاف عمر است.^۴

۱. شرح ابن ابی الحدید ج ۱۷، ص ۱۴۶، الرسول ﷺ، أن الله يبغض الصبيح الفارغ لا في شغل الدنيا و لا في شغل الآخرة

۲. غررالحکم ص ۴۷۹، امیرالمؤمنین (علیه السلام)، الاشتغال بالفائت يضيع الوقت .

۳. چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، ص ۲۵.

۴. غررالحکم ص ۴۶۱، امیرالمؤمنین (علیه السلام)، شر ما ضيع فيه العمر اللعب .

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

عمرت را به بازی تلف نکن که در آن صورت بدون رسیدن به آرزوهایت از دنیا خواهی رفت.^۱

۴-۸-۸- سخنان بیهوده

پیامبر گرامی(ص) می‌فرماید: «ارزش کسی بیشتر است که سخنان و کارهای بیهوده را کنار بگذارد».^۲

و نیز می‌فرماید: «کسی که به نسبت کلام و عمل خود توجه کند، سخن از نابایسته‌ها کوتاه می‌کند».^۳

«ای اباذر! سخن اضافه را کنار بگذار و از سخن به آن مقدار بسنده کن که نیازت را برآورده کند».^۴

روش‌هایی برای پرهیز از معاشرت بیش از حد و گفتگوی بیهوده

گفتگوهای غیر کاری و خوش‌وبش‌ها را به زمان مناسب، (زمان صرف چای، نهار و...) منتقل کنید.

هرزمان گفتگو به کار ربط نداشت به خود بگویید: «برگرد سرکار».

همیشه از خود بپرسید: «آیا برای این کار به من حقوق می‌دهند؟ اگر رئیس ما را می‌دید کارمان تأیید می‌کرد؟»^۵

شیوه‌ی مقابله با گفتگوی بیهوده و خارج از بحث

با قاطعیت مسیر بحث را تغییر دهید.

هنر استفاده از عبارت (بله اما...) را فرا گیرید؛ شاید میلیون‌ها عبارت (بله اما)

وجود داشته باشد.

۵۰٪ زمان در هر محیط کاری صرف صحبت‌های کوتاه با همکاران می‌شود.^۶

۱. همان، ص ۴۶۱، امیرالمؤمنین (علیه السلام)، لا تفن عمرک فی الملاهی فتخرج من الدنيا بلا أمل .
۲. بحارالأنوار ج ۸ ص ۲۷۶، الرسول (صلی الله علیه و آله)، أعظم الناس قدراً من ترك ما لا ينفعه.
۳. بحارالأنوار، ج ۸ ص ۳۰۶، الرسول (صلی الله علیه و آله)، من رأى موضع كلامه من عمله قل كلامه إلا فيما ينفعه.
۴. همان، ج ۷۴، ص ۸۶، الرسول (صلی الله علیه و آله)، یا أبا ذر أترك فضول الكلام و خسبك من الكلام ما تبلغ به حاجتك.
۵. مدیریت زمان، برایان تریسی، ص ۲۱۲.
۶. همان، ص ۱۵۹.

۵-۸۸- پرخوابی

خداوند بنده‌ی پرخواب را دوست ندارد.^۱

۶-۸۸- پرداختن به امور کم‌اهمیت

از نشانه‌های روگرداندن خدا از بنده آن است که به کارهای بی‌فایده مشغول باشد.^۲

هرکس وقت خود را با پرداختن به کارهای بی‌فایده تلف کند، فرصت پرداختن به کارهای مهم را از دست می‌دهد.^۳

امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید: «هرکس به کار نامربوط و نابایست بپردازد، از دستیابی به اهداف مهم زندگی‌اش محروم خواهد شد».^۴

بی‌شک یکی از عوامل اتلاف وقت، مطالعه‌ی بی‌ضابطه است؛ مطالعه باید وسیله باشد نه مقصد.^۵

استاد مطهری از مطالعه‌ی بی‌برنامه به شدت پرهیز می‌کرد و آن را کفران نعمت خدای سبحان می‌دانست.^۶

علت روی آوردن به مطالعه‌ی کتب بی‌فایده، آن است که در مطالعه‌ی آن به فعالیت قوای دماغی احتیاجی نیست.

دانشمندی می‌گوید: «گاهی مطالعه، تدبیر ماهرانه‌ای است برای فکر نکردن».^۷
استاد مطهری می‌فرمود: «انسان‌های رشید از حافظه‌ی خود بهره‌برداری صحیح می‌کنند؛ ولی آدم‌های غیررشید حتی اگر حافظه‌ی بسیار نیرومندی هم داشته باشند از آن استفاده‌ی شایسته نمی‌کنند».

۱. وسائل الشیعة ج ۱۷ ص ۵۸، الباقر (علیه السلام)، إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى لَيُبْغِضُ الْعَبْدَ النَّوَامَ.
۲. علامة اعراض الله عن العبد اشتغاله بما لا يعينه، مکاتیب فارسی غزالی، ص ۹۲.
۳. بحار الأنوار ج ۷۳، ص ۳۱۸، الحسن (علیه السلام)، مَنْ اشْتَغَلَ بِمَا لَا يَنْفَعُهُ فَاتَهُ مَا يَنْفَعُهُ.
۴. غرر الحکم ص ۴۷۷، امیرالمؤمنین (علیه السلام)، مَنْ اشْتَغَلَ بِالْفُضُولِ فَاتَهُ مِنْ مَهْمَةِ الْأُمُورِ.
۵. الگوهایی برای تنظیم وقت مدیریت به همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، ص ۱۰۷.
۶. گوهر وقت، ص ۱۰۱.
۷. همان، ص ۱۰۴.

شناسایی ضایع‌کنندگان وقت و غاصبان زمان

آدم غیررشید تصوّر می‌کند حافظه یک انبار است.
انسان رشید در بهره‌برداری از حافظه‌ی خود دقّت می‌کند. او اولین کاری که انجام می‌دهد، عمل «انتخاب» است.^۱
امیرالمؤمنین (ع): «برحذر باش که عمر خود را در غیر از عبادت و فرمان‌برداری تلف نکنی.»^۲
سهل بن عبدالله می‌گوید: «فرصت عمر، بارزش‌ترین و گرنیهاترین دارایی توست آن را برای ارزشمندترین کارها مصرف کن.»^۳
سخن پایانی را نیز به امیرالمؤمنین علی (ع) می‌سپاریم که علّت‌العلل همه‌ی راه‌های منجر به اتلاف وقت را «دوربودن از یاد مرگ» می‌داند.

هرکس آگاه باشد که عمر محدود است و اجل در انتظار،
فرصت‌ها را غنیمت خواهد شمرد و از لحظه‌لحظه‌ی آن به
بهترین شکل بهره خواهد گرفت.^۴

۱. همان، ص ۱۰۱.

۲. غررالحکم ص ۱۶۰، امیرالمؤمنین (علیه السلام)، احفظ عمرک من التضييع له فی غیر العبادۃ و الطاعات.

۳. امثال وحکم ج ۴، ص ۱۸۹۱ سهل بن عبدالله، وقتک اعز الاشياء فاشغله بأعز الاشياء.

۴. غررالحکم ص ۱۶۲، امیرالمؤمنین (علیه السلام)، من راقب أجله اغتنم مهله.

فهرست منابع

قرآن کریم

- بحار/الأنوار؛ علامه مجلسی، بیروت، مؤسسة الوفاء، ۱۴۰۴ ق.
- چگونه بر وقت و زندگی خود مسلط شویم، آلن لایکین، ترجمه‌ی مهندس محمدرضا طبیب‌زاده، تهران، جاویدان، ۱۳۷۴.
- شرح نهج البلاغة؛ ابن‌ابی‌الحدید، عبدالحمید بن هبة‌الله، قم، ۱۴۰۴ ق.
- غررالحکم؛ عبدالواحد بن محمد تمیمی آمدی، قم، دفتر تبلیغات اسلامی قم، ۱۳۶۶ ش.
- الگوهای برای تنظیم وقت مدیریت به‌همراه توصیه‌های کاربردی مدیریت، محمدعلی حقیقی، محمدمهدی علیمردانی، تهران، مؤسسه‌ی فرهنگی نشر عالم، ۱۳۷۷.
- گوهر وقت، سیدحسن مطلبی، تهران، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل، ۱۳۸۰.
- مدیریت بهره‌وری/از زمان، الک مکنزی، محمدرضا رضاپور، تهران، نشر چامه، ۱۳۷۷.
- مدیریت بهره‌وری/از زمان، رابرت او‌هایزر، ترجمه‌ی محسن رئوفی، تهران، نشر اوحدی، ۱۳۷۵.
- مدیریت زمان، برایان تریسی، ترجمه‌ی مؤگان احمدی، بهزاد، ۱۳۹۰.
- مدیریت زمان، دیوید لوئیس، ترجمه‌ی کامران روح‌شهباز، تهران، انتشارات ققنوس، ۱۳۸۳.
- مدیریت زمان، غلامرضا خاکی، تهران، انتشارات سازمان بهره‌وری ملی ایران، ۱۳۷۵.

مدیریت زمان

مدیریت کاربردی وقت، سعید اسلامی، تبریز، انتشارات فرهنگی تبریز، ۱۳۷۳.
وسائل الشیعة؛ شیخ حرّ عاملی، قم، مؤسسه آل البيت (ع)، ۱۴۰۹ ق.
وقت خود را تنظیم کنیم، سالی گرت، ترجمه‌ی فرهاد رادپور، تهران، مرکز تحقیقات
و سنجش برنامه‌ای صدا و سیما، جمهوری اسلامی، ۱۳۷۷.