



شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان
مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی

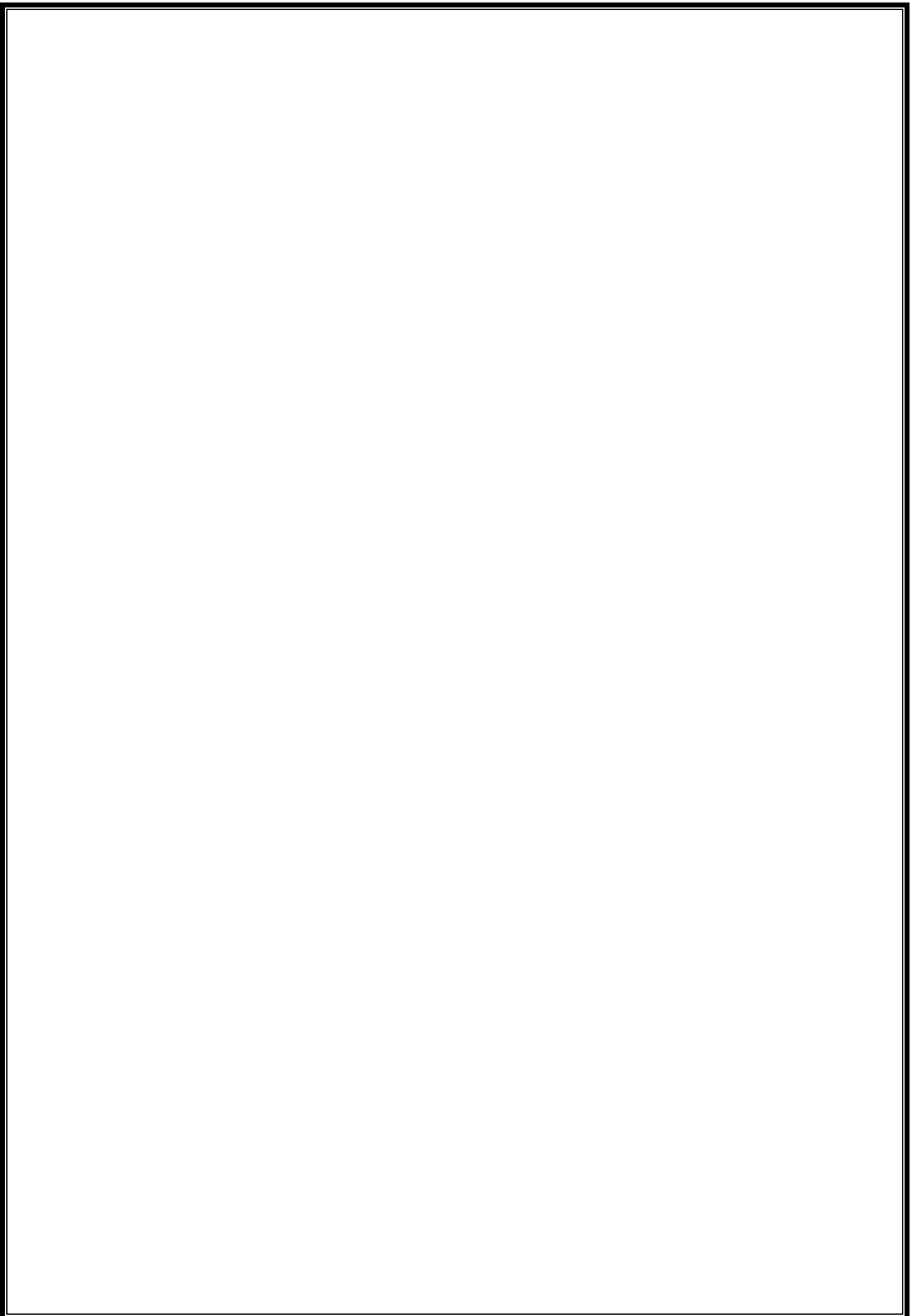
مدیریت زمان

تهیه کننده: اکرم امینی

طول مدت دوره: ۱۰ ساعت

بهمن - ۱۳۹۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



چکیده

ما مخلوقاتی هستیم که عاداتی داریم و بدون آن عادات نمی‌توانیم زندگی کنیم. برخی از عادات نیازمند اصلاح شدن هستند، بسیاری از ما تحت تأثیر الگوهای بسیار قدرتمند، تجربه‌های کهنه را مرتباً تکرار می‌کنیم و در حقیقت واجد الگوهای رفتاری عودکننده‌ای هستیم که از دیرباز به عنوان برنامه‌هایی در ضمیر ناهوشیارمان ثبت شده‌اند. با وجود این، این الگوهای کهنه و نابهنجار هرگز شکست‌ناپذیر نیستند. هدف از این دوره آموزشی بهبود رفتار مدیران، سرپرستان و کارشناسان این دوره آموزشی جهت استفاده مناسب‌تر از زمان (مدیریت زمان) به منظور افزایش بهره‌وری آنها می‌باشد. این دوره آموزش سعی بر این دارد تا ضمن معرفی عوامل تلف‌کننده وقت به چگونگی مقابله با آنها پرداخته و همچنین راه‌هایی را جهت مدیریت زمان و فیزیکی را در رابطه با آن آموزش می‌دهد. در نتیجه با ایجاد توازن بین کار و زندگی که یکی از ضروریات مدیریت زمان می‌باشد به کاهش سطح استرس‌های مخرب شایع در افراد کمک می‌کند. و با تأکید بر اولویت بندی فعالیت‌ها در دسترسی به سطح مطلوب و بهینه رضایت از شغل و زندگی گام بر می‌دارد.

کلید واژه: مدیریت زمان، عوامل تلف‌کننده وقت، استرس، اولویت بندی فعالیت‌ها

قدردانی

با سپاس و تشکر فراوان از معاونت بهره برداری شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان جناب آقای مهندس
افضلی که در تهیه این جزوه آموزشی جهت اعتلای هر چه بیشتر علم و دانش از هیچ کوششی دریغ نمی
ورزند.

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه:	۱
فصل اول: کلیات و مفاهیم	۲
۱-۱- مدیریت زمان	۲
۱-۱-۱- پیروی از قانون پارتو (مدیریت هشتاد/ بیست):	۲
۱-۱-۲- پیروی از قانون پارکینسون:	۳
۱-۱-۳- سیکل بهره وری خود را بشناسید:	۳
۱-۱-۴- در زمان قابل کنترل به کارهای مهم تر پردازید:	۳
۲-۱- عوامل اتلاف کننده وقت	۴
۳-۱- بحران های روحی در ارتباط با زمان	۵
۴-۱- چهار اصل طلایی در بهره وری از فرصتها	۶
فصل دوم: اهمیت زمان در فرهنگ های مختلف	۷
۱-۲- چرخه مدیریت زمان	۷
۲-۲- فرهنگ سازمان	۸
۳-۲- تفاوت های بین المللی	۸
۴-۲- زمان و فرهنگ اسلامی	۱۰
فصل سوم: صرفه جویی در وقت و ارتباط با دیگران	۱۱
۱-۳- مراجعین اتفاقی	۱۱
۲-۳- بازی قدرت - بازی انتظار	۱۲
۳-۳- تلفن هایی که موجب توقف در کار می شوند	۱۲
۴-۳- سوء تعبیرهای متداول	۱۴
۵-۳- عدم وجود اولویت بندی واضح و کامل	۱۴

- ۱۵..... ۳-۶- تفویض اختیار نادرست
- ۱۵..... ۳-۷- روشن نبودن حدود اختیارات
- ۱۵..... ۳-۸- اطلاعات ناقص
- ۱۵..... ۳-۹- جلسات بی هدف و بی دری
- ۱۵..... ۳-۱۰- شفاف نبودن شغل یک فرد
- ۱۶..... فصل چهارم: مدیریت زمان و شبکه های اجتماعی مجازی
- ۱۶..... ۴-۱- تعامل در شبکه های اجتماعی
- ۱۸..... ۴-۲- ده نکته برتر مدیریت زمان برای پاسخ به ایمیل
- ۱۹..... فصل پنجم: فائق آمدن بر فشار عصبی (مدیریت تنش)
- ۱۹..... ۵-۱- استرس (فشار عصبی)
- ۲۰..... ۵-۲- عوامل ایجادکننده استرس
- ۲۰..... ۵-۲-۱- عوامل ایجادکننده استرس فردی
- ۲۱..... ۵-۲-۲- عوامل ایجادکننده استرس گروهی
- ۲۲..... ۵-۳- علائم تنش
- ۲۲..... ۵-۳-۱- علائم جسمی:
- ۲۲..... ۵-۳-۲- علائم عاطفی:
- ۲۲..... ۵-۳-۴- علائم رفتاری:
- ۲۲..... ۵-۴- روش های مقابله با تنش
- ۲۲..... ۵-۴-۱- درک و پذیرش خویشتن.
- ۲۲..... ۵-۴-۲- حل کردن مشکلات
- ۲۳..... ۵-۴-۳- تغذیه خویشتن
- ۲۳..... ۵-۴-۵- بیان احساس
- ۲۳..... ۵-۴-۶- حواس پرتی خودآگاه یا اغفال ارادی ذهن

- فصل ششم: فنون مدیریت زمان در کار ۲۴
- ۱-۶- کارهای قابل حذف ۲۴
- ۱-۱-۶- دانستن آنچه که قابل حذف است ۲۴
- ۲-۱-۶- وقت خود را قیمت گذاری کنید ۲۴
- ۳-۱-۶- برجسب قیمت هر فعالیت ۲۵
- ۲-۶- تفویض اختیار ۲۵
- ۱-۲-۶- ناتوانی یا اکراه در تفویض اختیارات ۲۵
- ۲-۲-۶- در چه وقتی و چه کاری را تفویض کنید؟ ۲۶
- ۳-۲-۶- چگونه به طور مؤثرتری تفویض اختیار کنید؟ ۲۷
- ۳-۶- امروز و فردا کردن ۲۸
- ۴-۶- بهبود بخشیدن به مهارت های مدیریت زمان ۲۹
- ۱-۴-۶- ده شیوه برای انجام دادن کارها: ۲۹
- ۵-۶- سازماندهی جلسات ۳۱
- ۶-۶- صرفه جویی در وقت، هنگام خواندن و نوشتن ۳۲
- ۷-۶- هفت ابزار برای سازماندهی شخصی ۳۲
- فصل هفتم: برنامه ریزی و اولویت بندی اهداف ۳۴
- ۱-۷- برنامه ریزی ۳۴
- ۲-۷- شناخت تعهدات زمانی ۳۵
- ۳-۷- هدف گذاری برای خود ۳۵
- ۴-۷- انواع سه گانه اهداف ۳۷
- ۵-۷- پنج قاعده برای هدف گذاری ۳۷
- ۶-۷- توجه به اولویت ها ۳۸
- ۷-۷- چگونگی اولویت بندی اهداف ۳۸

۳۹.....	۸-۷- ایجاد فهرستی از کارهای اولویت دار
۳۹.....	۹-۷- تمرینات عملی
۴۱.....	فصل هشتم: ایجاد توازن بین کار و زندگی
۴۱.....	۱-۸- کار و شخصیت
۴۲.....	۲-۸- کار و رضایت شخص
۴۳.....	۳-۸- کار و خانواده
۴۴.....	۴-۸- چهار شیوه برای تغییر زندگی
۴۵.....	۵-۸- اولویت بندی اهداف برای آینده قابل پیش بینی
۴۷.....	فهرست منابع

مقدمه

در زمانه سرعت، نبض زمان تندتر می‌تپد و چرخ زمان تندتر می‌چرخد. فرصت شناسان، پیروز این زمانه‌اند، آنان که مدیریت زمان را می‌دانند، همان فرصت شناسان موفق در دنیای پیچیده امروزند. امروزه افراد کمی از این شکوه و جلال لذت می‌برند. برای تمام مردم کشورهای صنعتی، زمان به طور فزاینده‌ای به منبعی از تنش و فشار تبدیل شده است و هرز رفتن وقت یکی از مسائل جدی این ملت هاست. روزانه بسیاری از منابع به کار گرفته می‌شود تا بتوان به اهداف تعیین شده ای دست یافت، ولی زمان منبعی در حال گذر است که خریداری نمی‌شود، به تملک در نمی‌آید، قابل ذخیره سازی نیست و بازگشتی هم ندارد. زمان منبعی است گرانبها که سپری می‌شود و تنها حق استفاده از آن را در لحظه داریم.

جزوه پیش رو درباره مدیریت زمان و عوامل اتلاف کننده وقت به منظور ایجاد توانایی بیشتر در بهره مندی بیشتر از زمان تهیه شده است. فصل اول جزوه شامل کلیات و مفاهیم و شناساندن تلف کننده های وقت می باشد. در فصل دوم به اهمیت زمان در زندگی، چرخه تشکیل مدیریت زمان، اهمیت زمان در فرهنگ های مختلف و به ویژه فرهنگ اسلامی پرداخته شده است. در فصل سوم حوزه مورد بررسی، ارتباطات افراد و عواملی که طی این ارتباطات منجر به هدر رفتن و یا صرفه جویی در وقت می شود هستند. فصل چهارم با پیشرفت تکنولوژی و با توجه به مزایای صرفه جویی شبکه های اجتماعی مجازی به چگونگی تعاملات در این شبکه ها پرداخته شده و نکاتی برای مدیریت زمان در پاسخ به ایمیل پیشنهاد داده می شود. در فصل پنجم یکی از اثرات مهم کمبود وقت که می تواند در زندگی و کار افراد نقش بسزایی داشته باشد را تحت عنوان «استرس» شرح داده می شود. فصل ششم فنون مدیریت زمان در شغل و کار افراد به منظور اثربخشی بهتر در کار و تأثیر آن در افزایش بهره وری و کارایی افراد بیان گردیده است. در فصل هفتم مهم ترین عامل موفقیت در زندگی که برنامه ریزی و اولویت بندی اهداف می باشد آورده شده است و نهایتاً در فصل هشتم، راهکارهایی برای ایجاد توازن بین کار و زندگی افراد که می تواند رضایت شغلی و رضایت از زندگی را بدنبال داشته باشد پیشنهاد گردیده است.

فصل اول:

کلیات و مفاهیم

۱-۱- مدیریت زمان

"مدیریت زمان"^۱ نخستین بار در دانمارک و به عنوان یک ابزار آموزشی برای کمک به مدیران پر مشغله شکل گرفت تا بتوانند از وقت خود استفاده بهینه تری داشته باشند. وقتی صحبت از مدیریت زمان به میان می آید، منظور مدت زمانی است که در اختیار فرد می باشد و فرد بر آن کنترل دارد. برای مدیریت زمان رعایت نکات زیر الزامی است:

۱-۱-۱- پیروی از قانون پارتو (مدیریت هشتاد/ بیست) :

این قانون بیانگر این است که تعداد محدودی از تلاش ها معمولاً به اکثریت نتایج منجر می شوند. تحقیقات نشان می دهند که بیشتر مدیران ۸۰٪ نتایجی را که بدست می آورند از ۲۰٪ زمان خود به آن نائل شده اند. پس بنابراین مدیرانی که از زمان خود به خوبی استفاده می کنند، برای ۲۰٪ زمان خود اولویت بالاتری قرار داده و اهداف مهم تری را در این زمان حیاتی انجام می دهند. در این قانون هفت گام یک انقلاب زمانی به شرح زیر ذکر شده است:

۱. برای جدا کردن تلاش از پاداش به ذهن خود یاد دهیم که کار زیاد، مخصوصاً اگر برای فرد دیگری باشد، راه مناسبی برای به دست آوردن آنچه می خواهیم نیست. کار زیاد به نتایج کم منجر می شود.
۲. شغل خود را تبدیل به کارهایی کنید که دوست دارید. وقتی مشغول انجام کارهایی هستیم که از آنها لذت می بریم به نظر می آید که زمان خیلی سریع می گذرد. این تفکر افراد را به انجام فعالیت های با ارزش و رضایت بخش تشویق می کند که در ساعات کاری و اوقات فراغت بیشترین کارایی را دارد؛ نه اینکه بین کار و تفریح تبادل به وجود آورد.
۳. اینکه بگوییم وقتی هشتاد درصد زمان، بیست درصد نتیجه را تولید می کند، آن هشتاد درصد به دستور دیگران انجام شده، تقریباً درست است. پس تلاش کنید وقت خود را تحت کنترل داشته باشید.

۴. در استفاده خود از زمان غیر معمول و عجیب باشید. بنابراین غیر معمول و عجیب ترین روش های استفاده از زمان را به کار بگیرید.

۵. آن ۲۰ درصدی که ۸۰ درصد به شما می دهد شناسایی کنید.

۶. آن ۲۰ درصدی که ۸۰ درصد به شما می دهد را چند برابر کنید.

۷. فعالیت های کم ارزش را حذف یا کم کنید.

۱-۱-۲- پیروی از قانون پارکینسون:

از دید این قانون کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند، گسترش می یابند و این گسترده گی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. بدین معنی که کار آنقدر توسعه می یابد تا زمان در دسترس را پر کند. مفهوم ضمنی آن در مدیریت زمان این است که شما می توانید برای این زمان تخصیص یافته، برنامه ریزی کنید و از زمان تخصیص یافته حداکثر استفاده را کنید. هرچند که زمان برای انجام وظیفه خاص زیاد باشد.

۱-۱-۳- سیکل بهره وری خود را بشناسید:

هر فرد دارای سیکل زمانی خاصی است که از بهره وری بیشتری در آن برخوردار است. این سیکل برای بعضی افراد در صبح است، برای بعضی در عصر و برخی دیگر در ساعاتی دیگر از شبانه روز از بهره وری بالاتری برخوردارند. مدیرانی که سیکل بهره وری روزانه خود را می شناسند، برای آن زمان برنامه ریزی می کنند و این منجر به افزایش اثربخشی آنها می شود.

۱-۱-۴- در زمان قابل کنترل به کارهای مهم تر پردازید:

زمانی که سیکل بهره وری شما حداقل است، به مکالمات تلفنی، ملاقات ها و انجام کارهای جزئی پردازید و زمان قابل کنترل را به کارهای مهم اختصاص دهید و سعی کنید از تجزیه زمان قابل کنترل خود، خودداری نمایید.

بنابراین به سه نکته مهم در روانشناسی مدیریت زمان دست می یابیم: اول، شما ارزش های خود را تعیین می کنید و بعد تصمیم می گیرید بر اساس ارزش ها زندگی کنید. دوم، سعی می کنید به احاطه و کنترل بر

زمان خود برسید و به عبارت دیگر، در کارتان به حد عالی برسید. وسوم، مطمئن می شوید که هدف ها و فعالیت های شما با ارزش ها و باورهایتان همخوانی لازم را دارا هستند.

وقتی اوقات خود را به خوبی مدیریت می کنید، کار بیشتری انجام می دهید، کاری که می کنید از کیفیت بالاتری برخوردار می شود و به عزت نفس بیشتری دست پیدا می کنید. نقطه آغاز برتری در مدیریت زمان میل و اراده است. تقریباً همه مردم احساس می کنند مهارت هایشان در زمینه مدیریت زمان می تواند بهتر از دیگران باشد. کلید انگیزش در این راه انگیزه و محرک است. برای اینکه میل کافی برای توسعه قدرت زمان داشته باشید منافع و مزایایی را که احساس می کنید از آن بهره مند خواهید شد باید به شما انگیزه لازم را بدهد.

۱-۲- عوامل اتلاف کننده وقت

۱. کمبود اعتماد به نفس.
۲. بی حوصلگی یا تعجیل.
۳. ضعف در مهارت گوش دادن.
۴. کمبود انگیزه .
۵. ملاقات کنندگان بدون وقت قبلی.
۶. کمبود کارمند یا داشتن کارمند اضافه.
۷. ملاقات های بسیار زیاد با نتایج بسیار ضعیف.
۸. کمبود اطلاعات واقعی.
۹. سردرگمی کمبود اولویت ها و برنامه ریزی.
۱۰. اطلاعات غلط، ناقص یا دیر هنگام.
۱۱. نامنظم بودن فردی یا داشتن میز نامرتب.
۱۲. سعی در انجام یک باره کارها یا احتساب وقت کم برای انجام امور.
۱۳. کمبود کارمندان مناسب یا آموزش دیده.
۱۴. کمبود امکانات و تسهیلات در محل کار.
۱۵. تغییر مداوم مدیریت امور اولویت دار به امور فوری و بحرانی.

۱۶. مشخص نبودن حوزه اختیارات و مسئولیت های یک فرد.
۱۷. عدم مسئولیت پذیری کارمندان.
۱۸. تلفن های بسیار زیاد که موجب توقف در کار می شوند.
۱۹. منتظر شدن برای ملاقات افراد به علت سفر یا سایر مسائل.
۲۰. ارائه گزارش های دو گانه یا داشتن بیش از یک مافوق.
۲۱. در دست داشتن کارهای ناتمام زیاد.
۲۲. کاغذ بازی و بروکراسی.
۲۳. وجود عوامل منحرف کننده ذهن.
۲۴. بیش از حد اجتماعی بودن.
۲۵. جلسات بسیار (درون سازمانی و برون سازمانی).
۲۶. قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار.
۲۷. مسافرت و مأموریت های متعدد اداری.
۲۸. امور شخصی و گرفتاری های خانوادگی.
۲۹. عدم تفویض اختیار.
۳۰. استفاده نامناسب از شبکه های مجازی اجتماعی.

می توان گفت مدیریت زمان یک ابزار و وسیله است که به شما کمک می کند تا به یک زندگی عالی برسید و از موفقیت های خود لذت ببرید.

۳-۱- بحران های روحی در ارتباط با زمان

رقابت با زمان: به رغم آنکه اغلب مردم اوقات بیشتری را صرف کار می کنند در رقابت با زمان بازنده شده و باز هم با افزایش مداوم وظایف شغلی در محل کار خود روبرو هستند که طبعاً همراه آن سطح استرس و فشار روانی نیز بیشتر می شود.

فشار بیش از حد: در حالی که بعضی از مدیران پر چالش ممکن است طالب کار بیشتر باشند، بعضی دیگر توانایی تحمل فشار کار را ندارند. افزایش تعداد ساعات کار، افزایش میزان کارایی، فقدان امنیت شغلی و...

سبب شده که فشارهای روحی ناشی از کار افزایش یابد، که نتیجه آن افزایش بی سابقه بیماری های جسمی و روانی می باشد.

کمبود وقت: یکی دیگر از عواملی است که امروزه با آن مواجه هستیم. با افزایش کار بسیاری از فعالیت های اوقات فراغت را نادیده گرفته و دچار فشارهای ناشی از کمبود وقت می شویم. در نتیجه ببینید که از زمان چه انتظاری دارید؟ عواملی که وقت شما را هدر می دهند شناسایی و دسته بندی کنید، سپس چاره ای برای برطرف کردن آن ها بیابید. فعالیت های روزانه خود را اولویت بندی کنید. شفاف و قاطع باشید و با عوامل اتلاف وقت با حسن تدبیر رفتار کنید.

۱-۴- چهار اصل طلایی در بهره وری از فرصت ها

- **آرایش مجدد:** پیوسته در پی یافتن راه هایی باشید که وقت و امکاناتتان را بر مسائلی که بیش ترین ارزش را برای رشد و تعالی شما دارند، متمرکز کند .
- **باز آفرینی:** همواره در پی یافتن راه هایی باشید که عملکرد شما را کاملاً متحول کند؛ به گونه ای که فعالیت هایتان با اهداف بلند مدت شما بیش تر هماهنگ شود .
- **قاطعیت:** تردید و دو دلی از عوامل مهم اتلاف وقت است . در ۸۰ درصد موارد باید وقتی ایده ای خاص به ذهنتان می رسد، در مورد اجرا یا عدم اجرای آن قاطعانه تصمیم بگیرید .
- **سرعت عمل:** سرعت عمل در کار شرط اساسی موفقیت است. شور و شوق عملکرد سریع را در خود پرورش دهید.

فصل دوم:

اهمیت زمان در فرهنگ های مختلف

۲-۱- چرخه مدیریت زمان

بهترین دیدگاه در زمینه مدیریت زمان در جوهره این عبارت متجلی است: «اجرا بر اساس اولویت ها». این عبارت حاصل سه نسل از مدیریت زمان است و بسیاری از روش ها با اجرای صحیح و دقیق آن آزموده شده است. هر نسل نقطه نظرهایش را بر اساس نقطه نظرهای نسل های پیشین بنا می کند و هر کدام ما را به سوی کنترل دقیق تر زندگی رهنمون می کند. اولین موج یا نسل را می توان با نوشته ها و صورت موجودی توصیف کرد؛ تلاشی که به ظاهر بر عملکرد زمان تأکید داشت و برای بسیاری از تقاضاهایی که وقت و نیروی ما را می طلبید جامعیت قائل شد.

تقویم ها و دفترچه های قرار ملاقات معرف دومین نسل مدیریت زمان است. این موج بازتاب تلاش بی وقفه ای بود که رویدادها و فعالیت های آینده را برنامه ریزی می کرد.

در عصر کنونی، ما با سومین نسل مدیریت زمان روبرو هستیم. این نسل نقطه نظرهای مهمی از قبیل اولویت بندی، توصیف ارزش ها و مقایسه ارزشمندی نسبی فعالیت های مبتنی بر روابط به آن ارزش ها را به نقطه نظرهای نسل های پیشین افزود. افزون بر این مدیریت زمان در عصر کنونی هدف گذاری اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را مرکز توجه قرار می دهد تا وقت و نیروی صرف شده در آن، با ارزش ها جور و هماهنگ باشد. همچنین شامل برنامه ریزی به شیوه ای است که اهداف و فعالیت هایی که از بیشترین ارزشمندی برخوردار است مطرح و عملی شود.

با وجود کمک و یاری قابل توجه نسل سوم، مردم به این نتیجه رسیده اند که برنامه ریزی مؤثر و کارآمد اغلب با کنترل وقت در تناقض است. توجه به کارایی انتظاراتی را می آفریند و این انتظارات با فرصت هایی که روابط مؤثر را گسترش می دهد در تعارض است. از این رو نسل چهارمی هم وجود دارد که نسبت به نسل های پیشین به کلی متفاوت است. این نسل برای مدیریت زمان تعبیر دیگری دارد و بر این ادعاست که مشکل مدیریت زمان نیست بلکه اداره اوضاع و شرایط خویش است. نسل چهارم به جای اینکه اشیاء و زمان را کانون

توجه قرار دهد به حفظ و گسترش روابط و تحقق نتایج می اندیشد؛ در نهایت این نسل می کوشد تا توازی بین تولید و قابلیت تولید به وجود آورد.

۲-۲- فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان را یک مجموعه مسلط و منسجم از ارزش های مشترک که به وسیله نمادهایی مانند داستان ها، اسطوره ها، افسانه ها، شعارها و حکایات نسل به نسل در سازمان منتقل شده اند می دانند. اداره فرهنگ در هر سازمان مستلزم توجه به سه عامل می باشد: اول، مدیران می توانند از ارزش های فرهنگی که در سازمان وجود دارند، بهره بگیرند و از دانش های خود در این زمینه برای شناساندن ارزش های موردنظر به کارکنان استفاده کنند. دوم، کارکنان نیاز دارند که به شکل مناسب در زمینه ارزش های فرهنگی سازمان و از طریق آموزش های رسمی و یا مشاهده اقدام های مدیران رده بالاتر، هنجارهای سازمان را بپذیرند و آموزش ببینند. سوم، مدیران می توانند از طریق اداره نمادها، رسیدگی به مشکلات شدید ناشی از تغییر و امیدواری به تداوم تغییر ایجاد شده فرهنگ سازمان را دگرگون کرده و آن را به کارکنان منتقل سازند.

۳-۲- تفاوت های بین المللی

این عبارت مشهور که «در روم باید همانند رومی ها عمل کرد» اساس و مبنای این موضوع است که چرا باید تفاوت ملت ها را درک کرد. ملت ها و کشورها متفاوتند و این یک واقعیت محض است. مدیرانی که بتوانند این مطلب را درک نمایند، به هنگام کار با مردم کشورهای دیگر می توانند شیوه مدیریت خود را تغییر داده، تعدیل نمایند تا به صورتی اثربخش تر انجام وظیفه کنند. مدیران آگاه و آن ها که به تفاوت های ملی مردم کشورهای مختلف توجه می کنند خوب می دانند که در هر کشوری چه شیوه ای از مدیریت را باید در پیش گیرند. برای مثال، آن ها خوب می دانند که بریتانیایی ها به حفظ حریم شخصی اهمیت می دهند، بنابراین سعی می کنند درباره مسائل شخصی افراد پرسشی مطرح نسازند و به اصطلاح وارد حریم شخصی آن ها نشوند. برعکس اگر در یونان درباره مسائل شخصی افراد پرسشی شود یک امر عادی به نظر می آید و دلیلی است براین که فرد به دیگری اهمیت می دهد. اگر چه ماه اوت در بسیاری از کشورها یکسان است، ولی مدیران خوب می دانند که در این ماه نباید به داد و ستد در فرانسه پردازند. فرانسوی ها در این ماه به مسافرت و

گذراندن تعطیلات تابستانی می روند. اگرچه در بریتانیا به اصطلاح وقت طلاست و افراد وقت شناس هستند ولی وقتی مدیری به اسپانیا وارد می شود نباید تأخیر ۲۰ یا ۳۰ دقیقه ای را جدی بگیرد. در فرهنگ اسپانیایی وقت شناسی ارزش چندان زیادی ندارد.

یکی از نظریه پردازان فرضیات مربوط به زمان را به دو دسته: یک بعدی و چند بعدی تقسیم می کند.

زمان یک بعدی: در فرهنگ های آنگلو ساکسون و اروپای شمالی، زمان محدود است، زمان مثل پول منبعی محدود به شمار می رود که صرف می شود و به پایان می رسد. در این فرهنگ ها زمان یک بعدی است و از ساختاری خطی برخوردار است و ابتدا و انتهای دارد.

زمان چند بعدی: در فرهنگ های آمریکای لاتین و خاورمیانه، زمان ماهیتی نامحدود و غیر متوالی به شمار می رود، یا اصطلاحاً چند بعدی است. مدیران این کشورها معتقدند که زمان برای انجام کامل کارها کافی است و در یک زمان چند کار را با هم می توان انجام داد. زمان در نظر آنها قابل گسترش و کافی است. دیر سر قرار ملاقات یا جلسه مذکور حاضر می شوند و روابط را بر زمان مشخص ترجیح می دهند. و مسئله «وقت شناس بودن» اصلاً مهم تلقی نمی شود. به عنوان مثال، مدیران ژاپنی روزی ده تا دوازده ساعت کار می کنند و سپس تا نیمه های شب گردهم می آیند و وقت می گذرانند، نکته جالب توجه این است که بسیاری از مسائل مهم کاری، در این گونه گردهمایی ها حل می شود؛ ولی مدیران آمریکایی به این جلسات دعوت نمی شوند، و این مسئله باعث خرد شدن احساسات آن ها می شود. آمریکایی ها به زمان حال و آینده نزدیک توجه زیادی می کنند. شاید به همین علت باشد که نتیجه فعالیت ها و عملکردهای سازمان ها را در دوره های کوتاه مدت و میان مدت می سنجند و آن ها را ارزیابی می کنند. در یک نمونه از سازمان در آمریکای شمالی، افراد و اعضاء هر شش ماه یا هر سال یک بار مورد ارزیابی قرار می گیرند. برعکس، در ژاپن، ارزیابی ها در دوره های بلند مدت تر صورت می گیرد و این موضوع در روش های ارزیابی آن مکان منعکس می شود. معمولاً به کارکنان ژاپنی ده سال یا مدت زمان بیشتری وقت داده می شود تا خود را نشان دهند و ارزش خود را بالا ببرند. سایر جوامع دیدگاه های دیگری نسبت به زمان دارند. برخی به گذشته توجه می کنند. برای مثال، ایتالیایی ها سنت پرست هستند و همواره می کوشند تا سنتها و رویدادهای تاریخی خود را زنده نگه دارند.

آگاهی از دیدگاه جامعه نسبت به زمان، انسان را قادر می سازد تا بتواند در آن جامعه به اهمیت مرزهای زمانی پی ببرد و آن ها را تعیین کند؛ یعنی اینکه آیا در آن محیط برنامه ریزی ها بلند مدت است، عملکرد فرد پس از

چه مدت زمانی ارزیابی می شود، و این که تأخیر چه مفهومی دارد؟ در این حالت، شخص می تواند دریابد که چرا یک آمریکایی نسبت به رعایت زمان تعیین شده آنقدر وسواس به خرج می دهد.

۲-۴- زمان و فرهنگ اسلامی

دین اسلام کاملترین دین و برنامه الهی برای سعادت انسان است، که در ارائه قانون‌های متقن درباره سبک و روش زندگی هیچ موردی را فروگذار نکرده و همه آنچه که انسان در زندگی فردی، اجتماعی و حیات انسانی خویش بدان نیازمند است را در برنامه‌ای کامل و پویا در اختیار انسان قرار داده است. از جمله مواردی که در متون اسلامی مورد توجه قرار گرفته مسئله زمان است که در زمره یکی از بزرگترین نعمات الهی به شمار می آید. برنامه‌ریزی و مدیریت فرصت‌ها آن قدر مهم است که بارها خداوند در قرآن کریم بدان سوگند یاد نموده و انجام عباداتی مانند حج، روزه، نماز، و... را مشروط و منوط به مدیریت زمانی این اعمال، در زمان معین دانسته است. چنانکه آیات شریفه‌ای که دلالت بر تعیین ساعت نماز و روزه می‌کنند، و خوب رفتار عبادی را مستلزم انجام در یک بستر زمانی مشخص دانسته است که می‌باید انسان از نظر زمانی و وقتی آنرا محاسبه نموده و سر وقت، آنرا به انجام رساند. از سویی کلام وحی با طرح مسأله محدود بودن و کوتاه بودن عمر، انسان را نسبت به اهمیت آن گوشزد می‌کند و افرادی که در باتلاق یکنواختی و روزمرگی زندگی دچار رکود شدند را زیانکاران و ورشکستگان روز قیامت معرفی می‌کنند. آنچه از آیات قرآن کریم برمی‌آید گویای این است که زمان و عمر آدمی بسیار کوتاه است. این واقعیت مهم را انسان زمانی درک می‌کند که اجلس فرارسیده، دستش از این دنیا کوتاه و از آن خارج گشت. اینجاست که می‌فهمد، توقفش در این دنیا عصرگاه یا صبحگاهی بیش نبوده و یا احساس می‌کند که تنها ساعتی از روز را در دنیا مانده است. قرآن کریم برای پی بردن ارزش زمان از برخی از اتفاقات راز آلود پس از مرگ پرده برداشته و حال افرادی را حکایت می‌کند که پس از مرگ، خواهان بازگشت دوباره به دنیا و تدارک فرصتی جدید هستند، که با عدم اجابت پروردگار روبرو می‌شوند. اینان چون عمر خود را در بی‌حاصلی و بی‌خبری سپری کردند، هنگام غروب آفتاب زندگی آرزو می‌کنند که ای کاش برای زندگی زمان بیشتری در اختیار داشتند. لیکن خداوند هرگز مرگ کسی را آن هنگام که اجلس فرارسیده، به تأخیر نمی‌اندازد. این درحالی است که قدر عمر خود را ندانسته و تمام ابزارها و استعدادهای تکاملی خویش را در هنگامه حیات بی‌بهره گذارده و بدین سان به خویش ظلم روا داشتند.

فصل سوم:

صرفه جویی در وقت و ارتباط با دیگران

یکی از بزرگترین تلف کننده های وقت، مردم هستند. اینگونه مشکلات افراد را می توان به چند مقوله قابل انتقاد تقسیم کرد:

۳-۱- مراجعین اتفاقی

پژوهش های اخیر نشان داده اند که هر هشت دقیقه یک مدیر معمولی با قطع کار مواجه می شود و زمانی که این وقفه ایجاد شود، چندین دقیقه طول خواهد کشید که وی مجدداً به همان تمرکز و بازدهی قبلی در کار خود برسد. از متداولترین عواملی که این وقفه را ایجاد می کنند، تلفن ها و مراجعین سر زده و بدون وقت قبلی هستند. در اینجا شش استراتژی برای مقابله با دیدارهای برنامه ریزی نشده را بیان می کنیم:

۱- **سدهای فیزیکی ایجاد کنید:** قسمت ورودی به منطقه شخصی خود را با اثاثیه کوچک از قبیل میز کوتاه، یا حتی سطل زباله مسدود کنید.

۲- **آنها را از قسمت خصوصی خود کنار بزنید:** در صورتی که به منطقه خصوصی شما وارد شدند، تا آنجا که ممکن است آن ها را دوباره به جای قبلی خود بازگردانید. مهم نیست که به چه وسیله این کار را می کنید، نکته مهم این است که تا حد ممکن فرد سرزده را سریعتر و قاطعانه تر از اتاق بیرون کنید.

۳- **از تماس مستقیم چشمی با او پرهیز کنید:** به یک طرف میز بچرخید به طوری که مهمان ناخوانده یا پشت یا کنار شما قرار گیرد. یک راه دیگر این است که در هنگام ورود مراجع ناخوانده یک لحظه به او خیره شوید و برایش توضیح دهید که وسط یک کار مهم هستید سپس نگاهتان را متوجه کارتان کنید، بسیار مشکل است که بتوان کار کسی را بدون ارتباط چشمی قطع کرد.

۴- هرگز اجازه استقرار به آن ها ندهید: زمانی که مهمان سرزده به دفتر شما وارد می شود، بایستید و با او صحبت کنید، این کار شما باعث می شود که آن ها نتوانند برای یک گفتگوی طولانی بنشینند و جا خوش کنند.

۵- با آن ها تا خارج از اتاق قدم بزنید: این مراجعین سرزده را به بهانه اینکه می خواهید چیزی را خارج از اتاق نشانان دهید تا بیرون از اتاق هدایت کنید. شاید آنچه که می خواهید به آن ها نشان دهید بی اهمیت باشد اما آن ها را از دفتر شما بیرون می آورد.

۶- دیگران را وادار کنید که از قبل از شما وقت بگیرند: در هر روز کاری شما دو دوره زمانی مختلف وجود دارد، اول زمان پر مشغله که از قبل برنامه ریزی شده است و شامل قرار ملاقات ها، جلسات و امثالهم می شود. و دیگری زمان راحت باش، یعنی زمانی که برای اتفاقات و فعالیت های برنامه ریزی نشده یا غیر منتظره در نظر گرفته شده است. یکی از چالش های مدیریت مؤثر زمان این است که تمامی کارهای اولویت دار خود را با مشخص کردن زمان اجرای هر بخش از کارتان و تهیه یک جدول زمان بندی شده از قبل برای هر یک، وارد ساعت «پرمشغله» کاری خود کنید و در معرض دید همگان قرار دهید. علاوه بر این دیگران را ملزم کنید تا برای استفاده از زمان راحت باش شما نیز از قبل هماهنگی کنند.

۳-۲- بازی قدرت - بازی انتظار

بعضی از مدیران قدرتمند عمداً کارمندان را منتظر نگه می دارند تا شأن و مقام خود را بالا برند. در بازی قدرت، گرفتن وقت شما به عنوان یک سلاح بکار برده می شود. هرچه مقام فرد بالاتر باشد، بیشتر قادر است وقت دیگران را تلف کند. در مقام بالاتر این شما هستید که قرار ملاقات های خود را آن طور که برایتان راحت تر است تعیین می کنید و هرگاه که لازم شد تا آنجا که ممکن است می توانید افراد را منتظر نگه دارید، زیرا ملاقات شما به نفع آنها خواهد بود، در نتیجه ناچارند منتظر شما بمانند.

۳-۳- تلفن هایی که موجب توقف در کار می شوند

فراموش نکنید که ۹۵ درصد ارتباطات روزانه بیشتر توسط تلفن انجام می شود. در اینجا روش هایی برای صرفه جویی در وقت، هنگام تلفن زدن در اختیاران قرار می دهیم:

- ۱- خوش و بش کردن های تلفنی را محدود کنید.
- ۲- برای سؤالات پاسخ های کوتاه آماده کنید.
- ۳- هرگاه که مناسب است یا امکان دارد دادن جواب تلفن را به دیگران تفویض نمایید.
- ۴- اگر می خواهید تلفن در کار شما وقفه ایجاد نکند کارهایی را که نیاز به تمرکز بیشتر دارد، در ساعات اولیه روز انجام دهید.
- ۵- در مواقع خاصی از روز از جواب دادن به تلفن صرف نظر کنید.
- ۶- با پیش دستی کردن و ابتدا تلفن زدن از سه امتیاز روانی بسیار مهم برخوردار خواهید شد: **اولاً** شما هستید که تصمیم می گیرید وقت طرف مقابل را بگیرید و او به شما اجازه می دهد که این کار را انجام دهید؛ **ثانیاً** چون شما با تلفن زدن نحوه گفتگو را تعیین می کنید، می توانید از فرصت بهتری برای هدایت مکالمه در جهت خواسته های خود، برخوردار شوید؛ و **نهایتاً** هر کس که اول تلفن می زند در موقعیت بهتری برای پایان دادن به مکالمه قرار دارد.
- ۷- همیشه صحبت خود را با «صبح بخیر» یا «عصر بخیر» شروع کنید. این عبارت به طرف مقابل فرصت می دهد که خود را با صدای شما تطبیق دهد و کانون توجه اش را از کاری که قبلاً انجام می داده به سمت مواجه شدن با موضوع تماس تلفنی شما تغییر دهد.
- ۸- تلفن زدن در وقت نامناسب، وقت تلف کردن اساسی است. بدترین زمان ممکن برای تلفن زدن صبح اول وقت یا آخر وقت اداری است.
- ۹- در حال ایستاده تلفن زدن کم کم احساس اقتدار شما را بیشتر می کند، ضمن اینکه ذهن شما را نیز فعال تر می نماید.
- ۱۰- زمانی که با تلفن صحبت می کنید فعالانه به حرف های طرف مقابل گوش دهید.
- ۱۱- مردم دوست دارند با آنها به روش های گوناگون مرادده شود. مثلاً فرماندهان (کسانی که با زبان موفقیت صحبت می کنند)، آسوده خاطر ها (کسانی که با احساس و شهود صحبت می کنند)، پرشورها (کلمات و عباراتی را بکار می برند که انرژی و اشتیاق آنها را نشان می دهد) و برنامه ریزها (برای این نوع شخصیت ها اطلاعات و آمار بیشترین اهمیت را دارد) از یکدیگر متمایزند.

۱۲- قانون جهانی در روابط انسانی این است که اگر همه چیز یکسان باشد، ما آن‌هایی را دوست داریم که به نظر می‌رسد ما را بیشتر دوست دارند. با رد و بدل کردن احساس مثبت و صمیمانه با دیگران می‌توانید حس دوستی و محبت را در دل آن‌ها به وجود آورید.

۱۳- از دستگاه منشی تلفن بهترین بهره‌برداری را کنید.

۱۴- همکاری طرف مقابل را با استفاده از جمله «برای شما مناسب است؟» تشویق کنید. با این سؤال ساده: پاسخ مثبت را از شخص مخاطب می‌گیرید، در هر زمان که نیاز داشته باشید می‌توانید از طرف مقابل امتیازی بگیرید یا اگر بخواهید روی قسمتی از پیام خود تأکید کنید، می‌توانید او را به مکالمه برگردانید و به طور زیرکانه‌ای او را وادار می‌کنید به پیشنهادتان پاسخ «بله برای من مناسب است» بدهد.

۱۵- به یاد داشته باشید که اهمیت به پایان رساندن مؤثر یک تماس تلفنی کمتر از شروع آن نیست. پرچانگی زیاد خطر گیج شدن، خسته شدن، یا عصبانی شدن اشخاص را پیش می‌آورد.

۳-۴- سوء تعبیرهای متداول

یکی از دلایل مهم اتلاف وقت، سوء تعبیرهایی در مورد نقش‌ها، هدف‌ها و مسئولیت‌ها در بین مردم است. مردم نمی‌دانند که از آن‌ها توقع انجام چه کارهایی، چگونه و چه وقت می‌رود. سوء تعبیرها موجب عدم کارایی لازم، خشم، سرخوردگی و ناراحتی می‌گردد. معمولاً رفع سوء تعبیرها و برگرداندن همه چیز به حالت عادی، نیازمند زمان بسیار زیادی است.

۳-۵- عدم وجود اولویت بندی واضح و کامل

سوء تعبیر در شناخت اولویت‌ها اغلب منجر به اشتغال به کاری نادرست، با دلایلی نادرست، در زمانی نادرست و شاید هم قصد انجام آن در سطح کیفی نامناسب می‌شود. دانستن آنچه از شما انتظار می‌رود، تنها و مهم‌ترین عامل داشتن احساس مثبت و انگیزه بالا در کار است. به عبارت دیگر، عامل درجه یک شکایت و عدم وجود انگیزه در کارکنان، ندانستن انتظاراتی است که در مورد آنها وجود دارد.

۳-۶- تفویض اختیار نادرست

تفویض اختیار نادرست به دیگران، یا از طرف دیگران، منجر به خطا و انزجار بین رئیس و مرئوس می شود. این عامل مهم ترین عامل اتلاف کننده وقت است.

۳-۷- روشن نبودن حدود اختیارات

روشن نبودن حدود اختیارات منجر به اتلاف وقت می شود. افراد نمی دانند که چه کسی قرار است چه کاری را، در چه مدتی و با چه کیفیتی انجام دهد.

۳-۸- اطلاعات ناقص

اطلاعات ناقص یا ضعیف، که باعث به وجود آمدن فرضیات و نتایج اشتباه می گردد، یکی دیگر از تلف کننده های وقت در تجارت است. بهترین مدیران قبل از اتخاذ هر تصمیمی، برای طرح سؤالاتی وقت می گذارند و به دقت به جواب ها گوش می دهند و اگر به اطلاعاتی رسیدند که مشکل یا مسئله ای را پیشنهاد کرد، دوباره آن را مرور می کنند تا مطمئن شوند که اطلاعات به دست آمده صحیح است.

۳-۹- جلسات بی هدف و پی در پی

جلسات بی هدف و پی در پی که بدون دستور جلسه و کنترل تشکیل می شوند، بزرگ ترین تلف کننده های وقت در محیط کار هستند. این گونه جلسات، بدون داشتن هیچ گونه راه حل مشخصی شروع و خاتمه می یابند. هیچ گونه مشکلی حل نمی شود و هیچ مسئولیتی واگذار نمی گردد و هیچ موعدی برای انجام عمل تعیین نمی گردد.

۳-۱۰- شفاف نبودن شغل یک فرد

فقدان اطلاعات و ارتباط ناواضح در موارد مهم، بر کار افراد تأثیر می گذارد، که خود موجب اتلاف وقت زیادی می شود. اگر مردم ندانند که چه اتفاقی در حال وقوع است، باعث می شود که آن ها بدون انگیزه و با عملکرد ضعیف کار کنند و دائماً جانب احتیاط را رعایت نمایند.

فصل چهارم:

مدیریت زمان و شبکه های اجتماعی مجازی

۴-۱- تعامل در شبکه های اجتماعی

دقت به این نکته در مرحله پیشرفت فناوری کدام یک از عوامل تاثیر گذار بوده اند برای رسیدن به درکی واقع بینانه تر از نقشی که می تواند در حوزه اجتماعی داشته باشد مسئله ای مهم است. هنگامی که وب به جامعه ای انسانی راه یافت کسی تصور این مقدار از تغییر و تحول را نداشت تا حدی که به رغم آسیب های ناشی از آن نتوان زندگی بدون آن را تصور کرد. گسترده ترین ارتباطات تعاملی درون شبکه های اجتماعی مجازی صورت می گیرد. انواع شبکه های مذکور به زعم تفاوت های ساختاری و کارکردی شان، ویژگی های مشترکی دارند که آنها را از دیگر خدمات اینترنتی متمایز می کند:

- ۱- ابزارهای پیشرفته برای به اشتراک گذاری محتوای دیجیتال (متن، تصاویر، موسیقی، ویدئو ها، برچسب ها و ...) بین اعضای شبکه.
- ۲- ابزارهای پیشرفته برای اجتماعی کردن اعضا و ارتباط آنها.
- ۳- ماهیت مشارکت آزاد و امکان فعالیت در مقیاس بزرگ.
- ۴- محدوده عظیم موضوعی و توانایی بایگانی داده ها.
- ۵- دسترسی آزاد به (برخی) از داده های عمومی درباره کاربران و رفتارشان.
- ۶- کیفیت های نسبتاً جدید در تعامل نسبتاً زیاد.

از موارد بالا آنچه که حائز اهمیت است و باعث تمایز شبکه های اجتماعی مجازی با وبلاگ ها، چت روم ها و دیگر اجتماعات مجازی می شود، تنوع زیاد در سطح تعامل و اجتماعی سازی مجازی موجود در شبکه هاست. این عوامل، می تواند اطلاعاتی را که از این شبکه ها استخراج می شوند را نیز تعیین کند. گفتنی است هر چه سطح بیشتری برای همکاری وجود داشته باشد، تعامل بیشتری نیز در شبکه های اجتماعی مجازی وجود خواهد

داشت. تعامل زیاد کلید بقای شبکه های اجتماعی مجازی است. از آنجا که هر شبکه اجتماعی مجازی می تواند سطح متفاوتی از اجتماعی سازی را فراهم کند، با استفاده از این سطوح می توان خدمات اینترنتی را طبقه بندی کرد: سطح اول دسترسی به اطلاعات شبکه را ممکن می سازد. سطح دوم سبب می شود کاربران محتوای دیجیتالی را مبادله کنند و سطح سوم، امکان پیوستن و مشارکت در یک منفعت جمعی را و یا به عبارتی مشارکت در یک اقدام هماهنگ را برقرار می کند و سطح چهارم، باعث می شود اعضا پروفایل های خود را آشکار کنند و در نهایت، اعضا می توانند یک شخصیت مجازی یا آواتار (تجسم اینترنتی) را در یک محیط کاملاً شبیه سازی شده سه بعدی مشاهده کنند.

دنبال "وقت پرکن" های روزمره خود بگردید! همان ایمیل چک کردن های روزمره و یا مرور اخبار های داغی که هر روز چندین بار انجام می دهید و فکر می کنید ۱۰ دقیقه یا ۲۰ دقیقه (و یا خدایی ناکرده ۳۰ دقیقه!) از وقت شما را می گیرند! این گونه "وقت پرکن" ها اصطلاحاً حشرات موذی دنیای توسعه یافته امروزند! حشراتی که کاری بجز ایجاد مزاحمت در زندگی شما نمی کنند، و هر چقدر هم تلاش کنید به این راحتی از شر آنها خلاص نمی شوید! بجای اینکه ۲۰ تا ۳۰ دقیقه از وقت روزانه خود را صرف خواندن ایمیل های روزانه کنید، به خود ۵ دقیقه مهلت بدهید، ایمیل هایی که بیش از ۱ دقیقه وقت نیاز دارند را باز نکنید! تا وقتی که لیست کارهای روزانه خود را تکمیل نکردید سراغ آنها نروید و وقت و انرژی بیشتری صرف خواندن و مطالعه آنها نکنید، بعد از آن اگر تمایل داشتید! می توانید تمام وقت اضافی خود را صرف چرخیدن در شبکه های اجتماعی و مشاهده ایمیل های خود بکنید! (که البته این کار برای پر کردن اوقات فراغت توصیه نمی شود.) توجه داشته باشید که این قبیل کارها انجامشان ۱۰ درصد ارزش افزوده برای شما دارد و ۹۰٪ آنها واقعاً بی اهمیت، بیهوده و بی استفاده است. این کار باعث می شود که تمرکز شما بر روی کارها و فعالیت های مهم تر باشد و این خود باعث می شود وقت بیشتری داشته باشید تا صرف بهبود و انجام کارهای با اولویت خود کنید. مثلاً اگر برای کار خود نیاز به چک کردن مداوم ایمیل خود دارید، ایمیل های مهم خود را اولویت بندی کنید و سعی کنید تا حد امکان ایمیل های بیهوده را پاک کنید. سعی کنید ایمیل های کاری خود را از ایمیل های تفریحی و تبلیغاتی خود جدا کنید.

۴-۲- ده نکته برتر مدیریت زمان برای پاسخ به ایمیل

۱. اگر ایمیلتان نیاز به پاسخ ندارد می توانید در قسمت موضوع یا شروع ایمیل این نکته را ذکر کنید. مثلاً بنویسید «نیازی به پاسخ نیست». بدین ترتیب تعداد ایمیل های بازگشتی را کاهش می دهید.
۲. از قبل پاسخ هایی که زیاد از آن ها استفاده می کنید را آماده داشته باشید، مثل راهنماها، جداول برنامه ریزی و... تا در صورت نیاز فقط آن ها را کپی کرده و در ایمیل وارد کنید.
۳. اگر باید فایلی را همراه ایمیل بفرستید، در همان ابتدا آن را ضمیمه کنید تا فراموشتان نشود. همچنین برای برخی سرویس های ایمیل مثل جیمیل در زمان هایی که حجم فایل کمی زیاد است، عمل آپلود می تواند در زمان نوشتن انجام شود..
۴. در قسمت موضوع به اندازه ی کافی از جزئیات استفاده کنید تا خواننده متوجه شود ایمیل در چه موردی است. مثلاً بنویسید: «جلسه ی تیم پروژه فردا ساعت ۹:۲۵ را به خاطر داشته باشید»..
۵. برای هر موضوع یک ایمیل جداگانه بفرستید. افراد معمولاً آخرین سؤالتان را جواب می دهند و دیگر سؤالات را نادیده می گیرند یا فراموش می کنند. بنابراین ایمیل هایتان را ساده نگه دارید. مثلاً از یک ایمیل برای یادآوری جلسه، ایمیلی دیگر برای یادآوری یک رویداد دیگر و ایمیلی دیگر برای وضعیت یک گزارش استفاده کنید. بدین ترتیب گیرندگان ایمیل می توانند بر اساس زمان و اطلاعاتی که در اختیار دارند، پاسخ ارائه کنند.
۶. گاهی اوقات یک تماس تلفنی از چندین بار فرستادن و پاسخ گرفتن از ایمیل سریع تر است. اگر فرستنده چند سؤال مطرح کرده است، هر سؤال (یا بخشی از سؤال) را در ایمیل پاسخ ذکر کرده و بعد از آن جواب را بنویسید. می توانید سؤال را از ایمیل اصلی کپی کرده و در ایمیل پاسخ درج نمایید. اگر می خواهید ایمیل را به گروهی از افراد بفرستید به صورتی که افراد گروه نتوانند ایمیل افراد دیگر را ببینند، از BCC استفاده کنید.
۷. متوجه تفاوت بین " پاسخ به همه " ^۱ و " پاسخ به فرستنده " ^۲ باشید. اگر پاسختان مربوط به تمامی افراد نیست، از " پاسخ به همه " استفاده نکنید.
۸. اگر پیامی را "آماده برای فرستادن" می کنید، توضیحات خود را به جای آخر ایمیل، در ابتدای ایمیل قرار دهید.

^۱ -reply all

^۲ - reply to sender

فصل پنجم:

فائق آمدن بر فشار عصبی (مدیریت تنش)

۱-۵- استرس^۱ (فشار عصبی)

استرس به معنی فشار، واژه ای است که از فیزیک به عاریت گرفته شده و امروزه برای بیان فشار روان-تنی کاربرد عام یافته است. به عبارت بسیار کلی و ساده، استرس حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شده فشارهای روحی یا جسمی به فرد است، بنابراین شاید فشار عصبی معادلی دقیق برای استرس نباشد. زیرا استرس حالتی ناشی از فشار است، نه خود فشار. اما با اندکی اغماض می توانیم استرس را همان فشار عصبی معنی کنیم و آن را حالتی بدانیم که انسان در مقابل محرک های ناسازگار بیرونی از خود بروز می دهد. در تعریفی دیگر، استرس پاسخی است که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی، به صورت رفتاری روانی یا جسمانی از خود بروز می دهد. در این تعریف، استرس عبارت است از: عکس العمل های فرد در مقابل موقعیت های تهدید کننده در محیط. در یک تعریف دقیق تر، استرس حالتی بیان شده که در آن فرد با موقعیت ها و فرصت ها، موانع و محدودیت ها، یا نیازها و انتظاراتی مواجه می شود که نتایج حاصل از آن ها برای او مهم هستند، اما امکان تحقق نتایج مذکور نامطمئن و غیرقابل پیش بینی دقیق است. بدین ترتیب احتمال نامشخص وقوع نتایج ناخوشایند و مهم بودن عوامل مذکور، به وجود آورنده استرس در فرد است. به عنوان مثال زمانی که نتایج ارزشیابی عملکرد برای یک کارمند بسیار مهم است و در ضمن او اطمینان ندارد که در آن موفق خواهد بود یا خیر، دچار فشار عصبی می شود. برای روشن شدن مفهوم فشار عصبی ذکر چند نکته ضروری است: اول آنکه استرس همواره به علت عوامل ناخوشایند و نامطلوب در فرد به وجود نمی آید. یک مزه بسیار مسرت بخش و موفقیت غیرمنتظره در یک مسابقه بزرگ نیز می تواند برای فرد ایجاد استرس کند، به همان گونه که یک خبر ناگوار و یک شکست ناگهانی نیز چنین است. نکته دیگر آن که استرس را لزوماً نباید به عنوان یک پدیده منفی در نظر بگیریم. میزانی مشخص از استرس که برای هر فرد محرک و سازنده

^۱ - Stress

باشد، همان گونه که اشاره شد، استرس مفید است و نباید از آن هراس داشت. آنچه باید کنترل و با آن مقابله شود، استرس های مضر و مخرب است و نکته آخر این که استرس به مفهوم اضطراب^۱ نیست، زیرا اضطراب جنبه روانی دارد در حالی که استرس صرفاً حالتی روانی نیست و جنبه روان-تنی دارد. همچنین استرس معادل بیماری جسمانی نیست، زیرا بیماری دارای نشانه های اختصاصی و غیراختصاصی است، در حالی که استرس دارای نشانه های غیراختصاصی یا عمومی است. البته ممکن است استرس به علت بیماری ایجاد شود اما بیماری نیست.

۲-۵- عوامل ایجادکننده استرس

عوامل ایجادکننده استرس را می توانیم به دو دسته عوامل فردی و گروهی تقسیم کنیم. عوامل ایجادکننده استرس فردی حاصل خصوصیات و ویژگی های فردی و عوامل ایجادکننده استرس گروهی زاینده روابط جمعی هستند.

۱-۲-۵- عوامل ایجادکننده استرس فردی

• **تعارض در نقش:** هر فرد در زندگی دارای نقش هایی متفاوت است: به عنوان رئیس یا مرئوس در سازمان، به عنوان پدر و مادر یا فرزند در خانواده، به عنوان عضو یک انجمن و به عنوان یک دوست عهده دار نقش هایی مختلف است. ایفای این نقش ها برای هر انسانی طبیعی است، اما مشکل زمانی آغاز می شود که نقش های مذکور با یکدیگر در تعارض باشند و در این هنگام است که تعارض به صورت عامل ایجادکننده استرس عمل خواهد کرد. مثلاً اگر برای یک فرد نقش پدر، مهربان و عاطفی بودن را ایجاد کند و نقش رئیس خشونت را ضروری سازد ممکن است این تعارض موجب فشار عصبی در وی شود.

• **ابهام در نقش شغلی فرد:** نیز که ناشی از ناآگاهی و عدم وجود اطلاعات لازم در مورد شغل است، می تواند عامل استرس شود. زمانی که ارتباطات در سازمان ضعیف است، آموزش های لازم وجود ندارد و اطلاعات مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار نمی گیرند، این ابهام نقش بیش تر و احتمال بروز فشار عصبی افزون تر خواهد شد.

• **تعارض در هدف های فردی:** نیز ممکن است عامل فشار عصبی واقع شود. تعارض ناشی از اهداف را به سه نوع تقسیم کرده اند:

۱. تعارض خواست - خواست: زمانی پیش می آید که انسان چند هدف مطلوب و دلخواه دارد، اما نمی تواند همه آن ها را باهم تحقق بخشد. مثلاً فردی که در مقابل دو شغل دلخواه قرار گرفته است و نمی داند کدام را انتخاب کند، ممکن است دچار فشار عصبی شود.

۲. تعارض خواست - ناخواست: هنگامی رخ می دهد که انسان مایل است به هدفی دست یابد و در همان حال می خواهد از آن هدف بگریزد و اجتناب کند. در این گونه موارد هدف دارای دو جنبه مثبت و منفی است؛ مثلاً شغل خوب و مسئولیت بیش از اندازه در شغل مذکور نمونه ای است که در آن فرد خواهان شغل خوب است، اما مسئولیت بیش از حد را دوست ندارد و از آن احتراز می کند.

۳. تعارض ناخواست - ناخواست: زمانی پیش می آید که فرد می خواهد از دو هدف اجتناب کند، اما امکان احتراز از هر دوی آن ها وجود ندارد. به عنوان مثال کارگری که از بیکار شدن بیزار است و در همین حال از کار در محیط کارخانه و نحوه سرپرستی نیز دل خوشی ندارد، دچار این تعارض است.

• **اتفاقات و تغییرات غیرمنتظره در زندگی شخصی:** نیز از عوامل ایجاد کننده استرس فردی می باشد. به عنوان مثال مشکلات خانوادگی چون جدایی از همسر، مرگ نزدیکان و عزیزان، بیماری های سخت و لاعلاج، بیکاری و فقر از جمله این عوامل هستند. البته باید در نظر داشته باشیم که شخصیت و روحیه افراد در دچار شدن آنان به فشار عصبی، بسیار مؤثر است.

۵-۲-۲- عوامل ایجاد کننده استرس گروهی

از جمله عوامل ایجاد کننده استرس گروهی می توانیم به تعارضاتی که بین افراد و گروه ها در سازمان اتفاق می افتد، اشاره کنیم. به عنوان مثال عضویت فرد در گروهی که با افراد گروه مذکور هیچ گونه تجانس ندارد باعث فشار عصبی می شود. یا هدف های آشتی ناپذیر در ارتباطات بین افراد ممکن است موجب فشار عصبی در آن ها شود. در ارتباطات در صورتی که فرد خود و دیگران را به درستی بشناسد و درک کند، کمتر دچار استرس خواهد شد.

۵-۳- علائم تنش

تنش در افراد مختلف به گونه های متفاوت بروز می کند. به طور معمول، فشار عصبی یا تنش را با این سه نوع می توان شناسایی کرد:

۵-۳-۱- علائم جسمی: ناراحتی پوستی، ناراحتی معده، فشارخون بالا، موی کم پشت، سرماخوردگی و آنفولانزای مزمن، نفس نفس زدن، ناراحتی قلبی، بی خوابی و خستگی بیش از اندازه.

۵-۳-۲- علائم عاطفی: بداخلاقی و کم حوصلگی، دم به گریه بودن، نگرانی و اضطراب، بدگمانی، عصبانیت و درماندگی، احساس ناتوانی و از دست دادن کنترل.

۵-۳-۴- علائم رفتاری: پرخاش به دیگران، خواب آلودگی و کسالت، بیقراری و فعالیت بیش از حد، عدم تمرکز، آشفتگی و بی نظمی و حواس پرتی.

۵-۴- روش های مقابله با تنش

۵-۴-۱- درک و پذیرش خویشتن. برای اینکه بتوانید با تنش مقابله کنید، لازم است به موارد زیر پردازید:

- نیازها و انگیزه های خود را دریابید.
- اولویت ها و ارزش های خویش را بشناسید.
- ناتوانایی های خود را بپذیرید.
- عواملی را که برای شما تنش زا هستند مشخص کنید.

۵-۴-۲- حل کردن مشکلات

برای این کار باید مشکل اصلی را برطرف کنید، نه اینکه علائم مشکل را برطرف نمایید؛ بدین منظور به روش زیر عمل نمایید: مشکل را تشخیص دهید، سپس سعی کنید آن را تغییر دهید. اگر نمی توانید آن را تغییر دهید، آن را بپذیرید و در غیر این صورت پیش بروید. نگرانی و تأسف برای مسائلی که هیچ کاری در موردشان نمی توانید انجام دهید بی مورد است.

۵-۴-۳- تغذیه خویشتن

برای این کار می‌توانید از دو روش زیر استفاده کنید:

- تقویت خودانگاره: برای خودتان کادو بخرید. خود را در حمام حبس کنید، یک دوش آب گرم بگیرید و کتابی برای مطالعه با خود به حمام ببرید! کاری را انجام دهید که از انجام آن لذت می‌برید. تحسین و تمجید دیگران را بپذیرید و آن‌ها را تصدیق نمایید. زمانی برای استراحت کامل بیابید. هنگامی که کاری را خوب انجام می‌دهید خودتان را تشویق کنید. در صدد جلب تحسین و تمجید باشید.
- مراقبت از خویش: طبق برنامه‌ای متعادل و سالم غذا بخورید. ورزش کنید. سعی کنید شب‌ها خوب بخوابید.

۵-۴-۵- بیان احساس

- در محل کار و در خانه تان، شبکه‌ای حمایتی از افرادی را فراهم آورید که بتوانید احساسات خود را آزادانه با آن‌ها در میان بگذارید و آن‌ها نیز بتوانند نظریات منطقی و معقولی به شما ارائه دهند.
- با مدیرتان، همکارانتان و با اعضای گروهتان، ارتباط منظم دوجانبه برقرار کنید.
- به دیگران بگویید که درباره مسئله‌ای خاص چا احساسی دارید.
- نظریات با ارزش را از هر شخصی بپذیرید.
- احساساتان را با کسی در میان بگذارید که به وی اطمینان دارید.

۵-۴-۶- حواس پرتی خودآگاه یا اغفال ارادی ذهن

حواس پرتی خودآگاه بدین معناست که کاری انجام دهیم تا به آنچه در ما تنش به وجود آورده است فکر نکنیم. برای این موضوع، انجام کارهایی مثل موارد زیر مؤثر است: کتاب جذاب و خوبی بخوانید، ورزش کنید، به سینما و یا تئاتر بروید، با دوستان خود رفت و آمد کنید و سرگرمی مورد علاقه تان را دنبال کنید.

فصل ششم:

فنون مدیریت زمان در کار

۶-۱- کارهای قابل حذف

محققان چنین اظهار می کنند که بعضی از امور وقت گیر بیشتر بر حسب عادت انجام می گیرد تا برای بازدهی، اثربخشی یا سودآوری. بعضی از ایده های صرفه جویی در وقت را می توان با حذف کارهای غیر اساسی مانند خواندن نامه های بی فایده، خواندن روزنامه ها و مجلاتی که ارتباطی با کار ندارد، درد دل کردن های تلفنی، مراجعان و جلسات ناخوانده انجام داد.

۶-۱-۱- دانستن آنچه که قابل حذف است

داشتن اهداف روشن تنها راهی است که به شما در تشخیص اینکه کدام کارها را می توان بدون ترس کنار گذاشت، کمک می کند. اگر به اجبار باید کاری را انجام دهید تا آنجا که می توانید آن را بهتر انجام دهید تا بدین طریق بازهم بتوانید در وقت خود صرفه جویی کنید و اگر تصمیم گرفتید کاری را حذف کنید آن را کاملاً کنار بگذارید. زیرا انجام دادن نیمی از کار بسیار زیانبارتر از اصلاً انجام ندادن آن است. ناقص انجام دادن کاری نه تنها وقت شما را بی جهت تلف می کند بلکه نتیجه آن برای هیچ کس رضایت بخش نخواهد بود.

۶-۱-۲- وقت خود را قیمت گذاری کنید

یکی از روش های تصمیم گیری در مورد انجام دادن یا ندادن کاری تخمین قیمت تمام شده آن بر حسب محاسبات زیر است:

کلیه درآمدها و هزینه ها را شناسایی کنید، هزینه ها را از درآمدها کم کنید، اکنون آن را به ۲۳۰ روز (متوسط روزهای کار در هر سال) تقسیم کنید، بالاخره نتیجه را به تعداد متوسط ساعت کاری که هر روز انجام

می دهید تقسیم کنید تا هزینه کل هر ساعت بدست آید. نتیجه این محاسبات نشان می دهد که هر ساعت فعالیتی که شما در شرکت انجام می دهید چقدر ارزش دارد. در حقیقت این رقم قدری مبالغه آمیز است؛ زیرا هیچ کس نمی تواند در هر دقیقه از کار روزانه خود کاملاً فعال باشد. اما به هر حال با این محاسبات می توانید تصمیم بگیرید کاری را که می خواهید انجام دهید اقتصادی و مقرون به صرفه است یا خیر.

۶-۱-۳- برچسب قیمت هر فعالیت

با پی بردن به ارزش و قیمت وقت خود، برای هر فعالیتی مثل شرکت در جلسات، گفتگوی دوستانه با تلفن، رانندگی، گفتگو با همکاران در بوفه اداره، پاسخگویی به نامه ها و... برچسب قیمت تهیه کنید. این گونه دانستنی ها به دو صورت مفید خواهد بود:

۳- با انجام دادن کاری که مقرون به صرفه باشد قادر خواهید بود از وقت خود استفاده مؤثرتری کنید. برای مثال با کشف راه های نوینی که انجام دادن کاری را تسریع می بخشند می توانید در وقت صرفه جویی کنید.

۴- دانستن قیمت وقتتان می تواند شما را در فروش آن به رؤسا و همکارانتان یاری کند. این یکی از امتیازات مدیریت زمان است.

۶-۲- تفویض اختیار

۶-۲-۱- ناتوانی یا اکراه در تفویض اختیارات

ناتوانی یا اکراه در تفویض اختیار بزرگ ترین عامل شکست بسیاری از مدیران و کارکنان حرفه ای در مدیریت زمان است. موانع روانی تفویض اختیار شامل موارد زیر می باشد:

ترس از دست دادن اقتدار، ترس از اشتباهاتی که روی خواهد داد و ترس از محو شدن. هیچ یک از این ترس ها تا زمانی که عمل تفویض اختیار به درستی انجام می گیرد موردی نخواهد داشت. با این وجود، هنگامی که اشتباهی رخ دهد می تواند یک علت مشخص برای اتلاف وقت محسوب شود. تفویض اختیار نادرست زمانی روی خواهد داد که:

- یک کارمند کاری را که به او تفویض شده به درستی درک نکرده یا توانایی انجام آن را نداشته باشد.
- دستورالعمل ها قبل از آنکه کار به درستی پایان یافته باشد بارها تکرار شود.

- زمان زیادی از ضرب العجل تعیین شده بگذرد.
- کار به غلط انجام شده باشد و مجدداً توسط کارمند یا مدیری که به او تفویض اختیار شده دوباره انجام شود.
- کارمند انگیزه کافی برای درست انجام دادن کار نداشته باشد.

۶-۲-۲- در چه وقتی و چه کاری را تفویض کنید؟

چهار معیار اساسی وجود دارد که تعیین می کند در چه وقتی و چه کاری تفویض شود:

۱. زمانی که کاری می تواند به طور رضایتبخش توسط کس دیگری که از شما کمتر دستمزد می گیرد انجام شود. کارهایی که معمولاً مدیران می توانند تفویض اختیار کنند به قرار زیر است:
 - تجدید سازمان دهی اسناد بایگانی شده.
 - پاسخگویی به تلفن های غیر ضروری.
 - نصب فیوز چراغ رومیزی، پروژکتورهای بالاسری.
 - نصب پرینز دستگاه فتوکپی، کامپیوتر، چراغ رومیزی و مواردی از این قبیل.
 - تایپ یک نامه، یادداشت، گزارش و غیره.
 - پست کردن نامه ها.

۲. زمانی که دانش، مهارت یا تجربه لازم برای انجام دادن کاری را به طور شایسته نداشته باشید از پذیرفتن اینگونه کارها سرباز زنید. کوشش برای انجام دادن اینگونه کارها نه تنها وقت قابل ملاحظه ای را هدر می دهد، بلکه اغلب کار به صورتی انجام می شود که باید مجدداً توسط یک متخصص تصحیح شود. بدین ترتیب هزینه بیشتری نسبت به زمانی که کار از همان ابتدا توسط یک متخصص انجام می شد برای شرکت در بر خواهد داشت.

۳. زمانی که کار روزمره باشد. ممکن است در نظر اول مثلاً پنج دقیقه اینجا، ده دقیقه آنجا وقت شما را بگیرد، اما جمعاً در یک روز یا یک هفته مقدار قابل توجهی خواهد بود.

۴. زمانی که کاری به رشد کارمندان کمک می کند. اینگونه کارها، کارهایی هستند که کارمندان را به مبارزه می طلبند و در نتیجه با تجربه شدن در مهارت های جدید و کسب تجربیات بسیار به رشد آنها نیز کمک

می‌کند. با تفویض اینگونه کارها نه تنها در وقت خود صرفه جویی می‌کنید بلکه دیگران را قادر می‌سازید که مهارت‌های خود را افزایش دهند و در آینده نیز بتوانند بار بیشتری از دوش شما بردارند.

۶-۲-۳- چگونه به طور مؤثرتری تفویض اختیار کنید؟

به دو روش می‌توان به این منظور دست یافت:

اول: تفویض اختیار به فرد مناسب

با تشخیص میزان « پختگی » در کارمندی که انتخاب کرده اید شروع کنید. پختگی در مسئله تفویض اختیار هیچ ربطی به سن یا چرب زبانی فرد ندارد. کارمندی که به او تفویض اختیار می‌کنید باید دارای دو خصوصیت زیر باشد:

- توانایی: مهارت، دانش و تجربه‌ای که شخص در اجرای کارها داراست.

- انگیزه: اشتیاق به انجام کار با حداکثر توانایی.

از نظر کلی هیچ کس نه کامل است نه ناقص؛ مگر اینکه در ارتباط با کار معینی سنجیده شود. یک کارمند که در یک کار پختگی دارد ممکن است با تغییری که در طبقه بندی شغلی برایش پیش آید به ناپختگی برسد. در حالت‌های کلی‌تر نیز ممکن است کارش را در نتیجه افزایش فشارهای روحی، خستگی، فقدان اخلاقیات، سرخوردگی و امثالهم کاهش پیدا کند؛ و همه این چیزها می‌تواند انگیزه فرد را در انجام دادن بهترین کار ممکن کاهش دهد. سه سطح کارایی وجود دارد:

- کارایی کم = توانایی ضعیف + انگیزه کم

- کارایی متوسط = توانایی ضعیف + انگیزه زیاد؛ یا توانایی زیاد + انگیزه کم

- کارایی زیاد = انگیزه زیاد = توانایی زیاد

انتخاب فردی مناسب جهت تفویض اختیار متضمن دستورالعملی روشن و آگاهانه درباره این است که کار چگونه، کی و کجا باید انجام گیرد. ضمناً باید به میزان صحیح از کارمند مربوطه حمایت شود و با توجه به نیازهایش به وی دلگرمی لازم داده شود. اگر او از مهارت کم و انگیزه کمتری برخوردار است، شما باید در راهنمایی او جزئیات بیشتری را در اختیارش قرار دهید، اما در عوض از نظر عاطفی باید کمتر از او حمایت

کنید. مدیرانی که شیوه ارجاع کارهای آنان بین سهل گرفتن و سخت گرفتن در نوسان است، بدترین شرایط کاری را برای خود و کارمندانشان به وجود می آورند.

دوم: ابلاغ واضح دستورالعمل ها

هنگامی که می خواهید کاری را تفویض کنید در زمان ابلاغ دستورالعمل ها و جهت گیری ها هفت نکته زیر را در فهرست خود کنترل کنید:

- کار را مشخص کنید.
- خصوصیات فردی کارمند را با انتظاراتی که از کار دارید منطبق کنید.
- کارمند خود را آماده کنید.
- هرگز تصور نکنید کارمند دستورالعمل های شما را فهمیده باشد، مگر آنکه آن ها را با کلمات خود برای شما بازگو کند.
- هروقت که لازم بود به همان نسبت که دستورالعمل ها را صادر می کنید، حمایت هم بکنید.
- پیشرفت کار را هدایت کنید.
- مواظب پس فرستاده شدن کارهای تفویض شده باشید.

۶-۳- امروز و فردا کردن

چهار مورد وجود دارد که تأخیر در آن ها کار درستی است:

- ۱- زمانی که کار کم ارزش تری را بخاطر کار پرارزش تری به تعویق می اندازیم. سعی کنید به طرف انجام دادن کارهای کم اهمیت تر کشیده نشوید. یاد بگیرید مؤدبانه اما قاطعانه «نه» بگویید، بخصوص زمانی که سایرین قصد دارند شما را به انجام کارهای بی ارزش وادار کنند.
- ۲- زمانی که از لحاظ عاطفی برانگیخته شده اید. تنها زمانی که احساس خستگی، عصبانیت، ترس یا افسردگی می کنید می توانید کارها را به تعویق بیندازید تا بعداً بتوانید با فکر و خیال راحت تری کارها را بهتر انجام دهید. در این مواقع سعی کنید اول خود را آرام کنید و افکارتان را متمرکز سازید.

- ۳- زمانی که برای انجام دادن مؤثر کارها از کمبود دانش یا مهارتی رنج می‌برید. در صورتی که تمام اطلاعات و داده‌های لازم برای تصمیم‌گیری را در اختیار ندارید، یا مهارت‌های لازم برای اجرای یک کار پیچیده کسب نکرده‌اید، کار را به تعویق بیندازید تا اطلاعات مورد نیاز را جمع و مهارت لازم را پیدا کنید.
- ۴- زمانی که حالات جسمی و روحی شما اجرای بهینه کاری را غیرممکن می‌سازد. برای مثال این حالات ممکن است زمانی روی دهد که شما بعد از یک مسافرت طولانی احساس خستگی یا بدحالی کنید.

۶-۴- بهبود بخشیدن به مهارت‌های مدیریت زمان

۶-۴-۱- ده شیوه برای انجام دادن کارها:

- ۱- فهرست کار درست کنید: برای اینکه این فهرست به اندازه کافی مفید باشد باید روزانه تهیه شود، انتخابی باشد (فقط کارهای مهم را وارد فهرست کنید)، جلوی چشم باشد، ضرورت، تناسب و سودمندی داشته باشد.
 - ۲- نقشه زمانی بسازید.
 - ۳- کارهای خود را سازمان دهید.
 - ۴- با دقت ولی از روی انتخاب اسناد را بایگانی کنید.
 - ۵- انعطاف پذیر باشید.
 - ۶- از بهترین زمان روز خود سود ببرید: سیکل بهره‌وری خود را بشناسید.
 - ۷- بدترین کار هر روز را اول انجام دهید.
 - ۸- از طریق ورزش در پشت میزتان با خستگی مبارزه کنید.
 - ۹- برای هر کاری یک ضرب الاجل قرار دهید.
 - ۱۰- تمرکز و دقت کردن را یاد بگیرید.
- مدیریت زمان علاوه بر راهکارهای فوق که بیشتر با رویکرد اداری به آن اشاره شد در اصل مبتنی بر روحیه و شرایط فردی انسان بعنوان عامل اصلی استوار است و در واقع نیروی انسانی است که عامل ایجاد شرایط محیطی و فردی در ائتلاف وقت و وقفه در کار و مدیریت بهینه و استفاده از زمان می‌باشد که در این میان می‌توان به برخی از روش‌های کنترل زمان و بهره‌گیری مطلوب از آن (به لحاظ فردی) اشاره نمود:

- ۱- از هزینه کردن برای صرفه جویی در وقت دریغ نکنید، زیرا بسیاری از کارها را می توانید به کسانی بسپارید که کار را سریع تر و بهتر از شما انجام می دهند.
- ۲- به مدیریت زمان به عنوان مجموعه ای از مهارت و ابزارها نگاه کنید که از آنها برای ساختن یک سازمان کارآمد می توان استفاده نمود.
- ۳- خود را ملزم کنید که وقت شناس باشید از این رو، هرگز دیگران را منتظر نگذارید.
- ۴- اگر در انجام امور ساده، منظم و مقرراتی باشید، می توانید در انجام امور مهم با آزادی عمل بیشتر فعالیت کنید.
- ۵- دانش خود را مستمراً ارتقاء دهید تا به عنوان مدیری کارآمد دیگران را هدایت نموده و یا بعنوان کارمند شایسته در تسریع در اجرای وظایف محوله نوآوری داشته باشید.
- ۶- از خود باور مثبت داشته و تصور کنید که اطرافیان به شما به عنوان یک نمونه عالی "مدیریت زمان" نگاه می کنند.
- ۷- خودتان را به صورت یک متخصص در زمینه مدیریت زمان مجسم و به عنوان فردی منظم، کارآمد و مؤثر تصور کنید و آن قدر تمرین نمائید تا تحقق یابد.
- ۸- برای این که در کسب عاداتهای "مدیریت زمان" پیشرفت کنید از شخص دیگری که فوق العاده منظم و مرتب است تقلید و کسب تجربه نمائید.
- ۹- بطور مداوم در جستجوی راههای بهتر و سریع تر برای رسیدن به نتایج مورد نظر در کوتاهترین زمان باشید.
- ۱۰- برای پرورش عادت های مثبت در زمینه "مدیریت زمان"، با قدرت دست به کار شوید و تا زمانی که عادت مورد نظر کاملاً در شما شکل نگرفته است حتی از اشتباهات کوچک خود نیز چشم پوشی نکنید.
- ۱۱- مدام در پی یافتن راههایی باشید که عملکرد را متحول کند، به صورتی که فعالیتها با اهداف بلند مدت هماهنگی بیشتری پیدا کند.
- ۱۲- با توجه به اهمیت "زمان" از نظراقتصادی، همواره در پی راهکاری باشید که زمان انجام امور را کاهش دهد.
- ۱۳- تردید و دودلی یکی از عوامل مهم اتلاف وقت است. به یاد داشته باشید در ۸۰ درصد کارها باید در همان هنگامی که ایده به ذهن می رسد، درمورد اجرا یا عدم اجرای آن قاطعانه تصمیم گیری کنید.

۶-۵- سازماندهی جلسات

- ۱- برای هر جلسه اهداف مشخصی تنظیم کنید (کاملاً مشخص کنید که در پی کسب چه هدفی از جلسه هستید).
- ۲- برای هر کس از قبل یک دستور جلسه تهیه کنید (هر جلسه هر قدر کوتاه، باید یک دستور جلسه مدون داشته باشد).
- ۳- تعداد افراد جلسه را به حداقل برسانید (فقط از آن هایی دعوت کنید که لازم است حضور داشته باشند).
- ۴- از سر ساعت شروع کردن جلسات پرهیزید (بررسی ها نشان داده اند که مردم هنگامی وقت شناس هستند که جلسه بین ساعت شروع شود، نه دقیقاً سر ساعت).
- ۵- در صورتی که دستور جلسه کوتاه بود جلسه را ایستاده برگزار کنید (این روش دو منفعت دارد: اولاً افراد در حال ایستاده قهقراق تر هستند و ثانیاً هیچ کس دلش نمی خواهد جلسه به درازا بکشد).
- ۶- از روش توپ سخنگو استفاده کنید (با رد و بدل کردن یک توپ کوچک بین اعضا فقط گیرنده توپ حق صحبت کردن دارد).
- ۷- برای کنترل نتایج رأی گیری کنید .
- ۸- روش ژاپنی ها به نام «نیوماواشی» را امتحان کنید (در نیوماواشی گروه های کوچک که مشتمل بر متخصصان است، برای بحث و تبادل نظر قبل از جلسه اصلی دور هم جمع می شوند و سپس یک یا دو نفر از آن ها در جلسه اصلی شرکت می کنند).
- ۹- علاقه افراد را با برنامه ریزی دقیق افزایش دهید (با وادار کردن دیگران به اینکه با آمادگی قبلی در جلسات حاضر شوند، انتخاب تصادفی افراد برای سخنرانشان و ایجاد حس ارزشمندی در حاضران برای حل مسائل).
- ۱۰- توجه همه را جلب کنید.
- ۱۱- از گفتگوی دو نفره پرهیز کنید.
- ۱۲- جلسه را با هدف «اقدام کردن» به پایان برسانید (به پیگیری موارد مورد توافق در جلسات پردازید).

۶-۶- صرفه جویی در وقت، هنگام خواندن و نوشتن

برای این کار مهارت های خواندن و نوشتن خود را از طریق روش های تندخوانی و خواندن متناسب با نیازها افزایش دهید.

- یک کتابخانه برای خود بسازید: خریدن و به خانه بردن کتاب باعث صرفه جویی های زیادی در وقتتان می شود. در هنگام خواندن، این عقیده را که نباید زیر جملات خط کشید و در مدرسه آموخته اید، فراموش کنید. در عوض زیر ایده ها و دیدگاه های کلیدی که با آن مواجه می شوید خط بکشید، گوشه ها را تا بزنید، در حاشیه ها از علامت تعجب و ستاره ها استفاده کنید. هر آنچه را که خوانده اید، مشخص کنید تا بتوانید به سرعت بازگشته و به نظرات مهم دست پیدا کنید.

- خلاصه کتاب ها را بخوانید و به آنها گوش دهید: با خلاصه کتاب، شما به عملی ترین و مفیدترین ایده های کتاب می رسید. بنابراین می توانید زمانی که با ماشین در حال رفتن به اداره هستید، از آنها استفاده کنید.

- حساب های اینترنتی باز کنید و از آنها استفاده نمایید. هرگاه کتابی را لازم داشتید به اینترنت مراجعه نموده و خلاصه آن را بخوانید.

- خواندن مؤثر و کارآمد را بیاموزید: برای این مهارت باید از شرح مختصر شروع کنید، مرور کردن، عمیق خواندن و بازخوانی را فراگیرید.

۶-۷- هفت ابزار برای سازماندهی شخصی

۱- شب قبل آماده شوید: فهرست کارهای فردای خود را شب قبل تهیه کنید. قبل از اینکه اداره و دفترتان را به قصد خانه ترک کنید، فهرست کارهای روز بعد خود را تهیه کنید. وقتی کارهای فردای خود را منظم می کنید، ذهن نیمه هوشیار شما در حالی که خواب هستید، روی برنامه ها و هدف هایتان کار می کند. گاه وقتی روز بعد شروع به کار می کنید، جواب مسئله یا کاری که باید انجام دهید، به دست آورید. فایده دیگر تهیه فهرست از روز قبل این است که با خیال راحت تری می خوابید.

۲- زمان خود را برنامه ریزی کنید: برنامه ریزی کردن اوقات کار از میزان استرس شما می کاهد و انرژی تان را آزاد می کند. برنامه ریزی و سازماندهی روز، هفته و ماه به شما احساس کنترل بیشتری می دهد و احساسات

را بهتر می کند. احساس می کنید که مسلط بر زندگی خود هستید. عزت نفس بهتری پیدا می کنید و به احساس قدرت شخصی بیشتری می رسید.

۳- صبح زود کارتتان را شروع کنید: با این کار فرصت بیشتری برای فکر کردن و برنامه ریزی زندگیتان دارید. با چند دقیقه فکر کردن، فرصت قابل ملاحظه ای را در روز پس انداز می کنید. وقتی زود از خواب بیدار شوید، ذهنتان بازتر است و در تمام مدت روز خلاق تر می باشید.

۴- از یک سیستم بایگانی سازمان یافته استفاده کنید: بهترین روش بایگانی، بایگانی براساس حروف الفباست.

۵- کارهای مهم را زمانی انجام دهید که از آمادگی روحی روانی بیشتری برخوردار هستید.

۶- از یک دستگاه ضبط صوت برای نامه نگاری و یادداشت برداری استفاده کنید: مطلب را در ضبط صوت یا دستگاه دیکته ضبط می کنید و پس از آن منشی و یا ماشین نویس آن را برایتان تایپ می کند.

۷- مسافرت ها را سازماندهی و مسافرت هوایی را مولد کنید: از زمان مسافرت با هواپیما بیشترین بهره را ببرید.

بدین منظور صندلی مناسب را انتخاب کنید، زود هنگام به فرودگاه بروید و از پرت شدن حواس اجتناب ورزید.

فصل هفتم:

برنامه ریزی و اولویت بندی اهداف

۷-۱- برنامه ریزی

برنامه ریزی ابزاری است که می تواند با اولویت بندی نیازها و استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود، بین این دو پدیده تعادل برقرار کند. به عبارتی می توان گفت: برنامه ریزی شامل تعیین اهداف و مقاصد سازمان، تعیین راهبردها برای دستیابی به این اهداف و ایجاد سلسله مراتب جامع از برنامه ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت هاست. یعنی برنامه ریزی هم با نتایج و هم با روش ها سر و کار دارد. به طور کلی می توان اهداف برنامه ریزی را در موارد زیر بیان کرد:

۱- برنامه ریزی کوشش هماهنگی را ایجاد می کند و به مدیران و کارکنان جهت می دهد. وقتی کارکنان می دانند که سازمان به کجا می رود و باید چه کمکی برای رسیدن به اهداف انجام دهند آن ها می توانند فعالیت هایشان را هماهنگ و با یکدیگر همکاری و در تیم ها فعالیت کنند.

۲- برنامه ریزی مدیران را در نگاه به آینده یاری می دهد، تغییر را پیش بینی می کند، تأثیر و واکنش های مناسب را در نظر می گیرد و بی اطمینانی را کاهش می دهد. برنامه ریزی همچنین پیامدهای اقدامات مدیران را که ممکن است در واکنش به تغییر نشان دهند روشن می سازد.

۳- برنامه ریزی، هرز رفتن و «همپوشی»^۱ وظایف را کاهش می دهد. وقتی نتایج و راهها روشن باشد، عدم کارایی آشکار می شود.

۴- برنامه ریزی، اهداف و استانداردهایی که در نظارت از آن ها استفاده می شود، تعیین می کند.

^۱-Over lap

در یک تقسیم بندی کلی برنامه ها را می توان به سه سطح تقسیم کرد:

- ۱- برنامه های راهبردی یا بلند مدت که افق زمانی یک تا ده سال یا بیش از ده سال دارند.
- ۲- برنامه های میانی یا میان مدت که دارای افق زمانی شش ماه تا دو سال می باشند.
- ۳- برنامه های عملیاتی یا کوتاه مدت که افق زمانی آن ها از چند ساعت تا یکسال است.

۲-۷- شناخت تعهدات زمانی

وقتی به سازمانی ملحق می شوید، شرح کاری در اختیار شما قرار می گیرد که حوزه های مورد مسئولیت تان به تفصیل در آن مشخص شده است. شرح کار شما حداقل یک بار در سال باید به روز شود و زمان انجام کار های خاص نیز باید در آن قید گردد. به عبارت دیگر اهداف و وظایف فهرست شده در شرح کار شما آن چیزهایی هستند که سازمان در قبالتان به شما حقوق می پردازد. این وظایف باید تعهدات اولیه اشتغال را برآورده سازند. آن ها تعهدات زمانی شما را هم شامل می شوند. اگر شرح وظیفه کاری ندارید، آنچه را که فکر می کنید در حوزه وظایف کارتان قرار دارد بنویسید. آنها را در اختیار مدیرتان قرار دهید و نظر او را جویا شوید که آیا این وظایف همان تعهدات کاری شما هستند یا خیر. ممکن است به مواردی برخورد کنید که دور از تصورتان باشد! به همین گونه، اگر مسئول گروهی هستید که فاقد شرح وظیفه است یا لازم است که شرح وظایفش تغییر یابد و به روز شود، از اعضای تیم بخواهید که شرح وظایف مورد نظرشان را بنویسند و درباره مطالب اظهار شده بحث کنید.

اگر شخصی که کارهای مربوط به شغلش را انجام می دهد شرح وظایف شغلی خود را خودش بنویسد، نتیجه بهتر می شود، چرا که آنان بهتر از شما به جزئیات این امر واقف هستند.

۳-۷- هدف گذاری برای خود

بسیاری از زنان و مردان پر کار می دانند که بدون هدف زندگی آن ها نمی تواند به جیتی برود. آن ها پذیرفته اند، که با وجود کار فعالانه، کوتاهی آنها در پیگیری راه مشخص و تعریف شده، مانع شکوفایی توانایی هایشان در زندگی شده است. در زیر شش دلیل از متداول ترین «دلایلی» مطرح شده است که افراد درمورد

کوتاهی خود در تنظیم اهداف مشخص و نوشته شده آورده اند. اگر شما نیز جزو کسانی هستید که هرگز به تعیین هدف برای خود اهمیت نمی دهید، شاید بعضی از این دلایل موجب این انفعال در شما باشد.

۱- «چه کسی به هدف نیاز دارد؟ من تا به حال با اینکه هدف نداشته ام بد کار نکرده ام.»

این دلیل مثل آن است که بگوییم هر کجا که زندگی شما پایان یافت از نظر تان مقبول است.

۲- «من هدف هایم را در مغزم نگه می دارم هرگز لزومی به نوشتن آن ها نمی بینم.»

اهدافی که نوشته نشده اند دقیقاً همان تصورات و خیالات معنی می دهند. آرزوهای شما برای اینکه قابل فهم شوند باید به اعمالی تعریف شده و معین تبدیل شوند. تا زمانی که آن ها فقط در مغز شما باقی بمانند جزو آن افرادی خواهید بود که به رؤیا پردازان بی عمل می مانند. بیشتر افرادی که از نوشتن اهدافشان امتناع می ورزند احتمالاً روز خود را با تکرار غم انگیزترین کلامی که در هر زبانی وجود دارد «چه می شد اگر...» به پایان می رسانند.

۳- «تعیین هدف خطر شکست را افزایش می دهد.»

هر شکست سر آغاز یک پیروزی است. هر زمانی که برای خود چند هدف مرکب را در نظر می گیرید راز موفقیت شما این است که آن ها را به اهداف کوچک تری تقسیم کنید که قابل اجرا شود. با آهسته و پیوسته حرکت کردن به طرف اهداف اصلی نه تنها فرصت بهتری دارید برای کسب آنچه که در زندگی برای آن برنامه ریزی کرده اید، بلکه احتمالاً بیش از پیش در خود اعتماد به نفس و اشتیاق ایجاد می کنید.

۴- «دستیابی به اهداف به معنی بالا رفتن توقعات دیگران از من خواهد بود.»

تعیین و کسب هدف های مدون و معین کاری پر اهمیت است و برای بهبودی و حفظ اعتماد به نفس و عزت نفس بسیار ضروری است.

۵- «داشتن اهداف روشن اختیار را از زندگی می رباید.»

بدون اهداف روشن متوجه می شوید که بسیاری از اوقات خود را صرف امور بی اولویت و بی ارزش کرده اید و به امور ارزشمند و اولویت دار به مقدار کافی نپرداخته اید و پی خواهید برد به اینکه کارهایتان یا به تأخیر افتاده یا اصلاً انجام نگرفته اند.

۶- «چگونه می توانم فهرست اهدافم را بنویسم؟ من از زندگی خیلی چیزها انتظار دارم.»

سعی کنید هرچه می توانید در زندگی تلاش کنید تا هرچه بیشتر به اهداف شخصی و معنی دار خود برسید.

۷-۴- انواع سه گانه اهداف

تمام هدف ها در این سه طبقه جای می گیرد. اهداف «چرایی»، «چیستی»، و «چگونگی».

۱. اهداف «چرایی» یا بلند مدت، اهداف شخصی هستند. آن ها به خانواده، و روابط خانوادگی، سلامت جسمی، فکری، اخلاقیات، نیازهای روحی و روابط با دیگران در ارتباط هستند. آن ها زیربنای زندگی را می سازند، این اهداف دلایلی هستند که می خواهید تمام اهدافتان را در زندگی طبق آن ها کسب کنید.

۲. اهداف «چیستی» یا میان مدت، جاه طلبی های شما را نشان می دهند. این اهداف، هدف های شغلی، مالی و ایمنی شما را در بر می گیرند. آن ها «چیزهایی» هستند که برای رسیدن به اهداف «چرایی» می خواهید یا نیاز دارید.

۳. اهداف «چگونگی» یا کوتاه مدت، راه هایی را که اهداف «چیستی» می توانند به دست آورند مشخص می کنند.

مهم ترین و شخیص ترین اهداف ما، اهداف «چرایی» هستند که مانند موتور محرکی در پشت همه اهداف قرار دارند. باید دانست کسانی که بیش از حد بر روی اهداف «چگونگی» و «چیستی» تأکید دارند بدون اینکه قبلاً اهداف «چرایی» خود را تبیین کرده باشند خود را در خطر سرخوردگی و یأس در آخر روز کاری می اندازند.

۷-۵- پنج قاعده برای هدف گذاری

هر نوع هدفی را که برمی گزینید مطمئن شوید که با این پنج مؤلفه هماهنگ است. این اهداف باید:

۱- مشخص باشد. دستور کاری تهیه کنید که چگونه از وقت خود استفاده کنید. اما قبل از اینکه تصمیم بگیرید برای دستیابی به این هدف چه کارهایی را باید انجام دهید، از خود بپرسید که آیا این همان چیزی است که شخصاً مایلید به آن برسید. یا آن را واقعاً برای خوشایند و خوشامدگویی دیگران برگزیده اید؟ ما تنها اهدافی را حقیقتاً با انگیزه و تلاش خستگی ناپذیر دنبال می کنیم که دستیابی به آن ها به ما احساس رضایت شخصی بدهد. آنهایی که مطابق ارزش ها، اولویت ها و هنجارهای شخصی ما باشند. همچنین اطمینان حاصل کنید که اهدافتان متعادل باشند. از تأکید یک جانبه بر یک جنبه زندگی پرهیز کنید.

۲- قابل اندازه گیری باشد. باید راهی برای سنجش پیشرفت خود در جریان رسیدن به اهدافتان وجود داشته باشد. هرچه اندازه گرفتن آن مشکل تر باشد احتمال دست نیافتن به آن بیشتر است.

۳- قابل دسترس باشد. مطمئن شوید که هدف در عرصه قدرت و مسئولیت شما قرار دارد.

۴- واقع بینانه باشد. اهداف شما باید چیزهایی باشد که بتوانید به طور واقع بینانه ای آن را بدست آورید. اما هرچه باشد تلاش های شما باید توسط خودتان در زمانی که در اختیار دارید قابل دسترس باشد.

۵- محدودیت زمانی داشته باشد. تعیین زمان معین به اهدافتان فوریت می بخشد. اما مطمئن باشید که این زمان معین را واقع بینانه انتخاب کنید و سایر کارهای خود را که زمان بر هستند نیز در نظر بگیرید. در حالی که پرداختن کامل به اهدافتان کاملاً ضروری است و مطمئن شوید که آن ها مهم و ارزشمند هستند. هرگز به خودتان اجازه ندهید آن ها را برای خود مطلق و غیر قابل تغییر کنید، زیرا مسائل به سرعت تغییر می کنند، اهداف نیز به همین نسبت باید قابل انعطاف باشند.

۶-۷- توجه به اولویت ها

راه های مناسبی برای تعیین اولویت ها در زندگی شخصی و شغلی شما وجود دارد. این گونه می توانید کارهای مناسب را از کارهای غیر مناسب تفکیک کنید. باید کارهایی را سریع تر و در وهله اول انجام دهید که در بلند مدت به سود شما تمام شود. برای تعیین اولویت ها، با ارزش های خود شروع کنید. این اقدام برای رسیدن به بالاترین سطح اثربخشی ضرورت دارد. از سوی دیگر نبود همخوانی میان ارزش ها و فعالیت های شما، تولید استرس می کند و ناخشنودی شما را به دنبال می آورند. بهترین راه تعیین ارزش ها، توجه کردن به اعمال خود است. شما همیشه براساس آنچه در لحظه بیشترین اهمیت را برایتان دارد، دست به انتخاب می زنید و روی آن اقدام می کنید. تنها وقتی که مجبور می شوید دست به انتخاب بزنید به خود و دیگران در مورد اینکه کدام یک برای شما ارزش بیشتری دارند سخن می گوید.

۷-۷- چگونگی اولویت بندی اهداف

ابتدا با اولویت بندی اهداف «چرایی» که دلیل بسیاری از کارها در زندگی هستند شروع کنیم. این گونه اهداف مسائلی را شامل می شوند که مربوطند به: رضایت از خود، خانواده، سلامتی، شغل، دوستی و معنویات. می توانید اولویت های اهداف «چرایی» زندگی خود را از اعمال روزمره تان دریابید، زیرا همواره کارهای اولویت بخشیده را به سایر کارها ترجیح می دهید. بدین منظور به روش زیر عمل کنید.

۷-۸- ایجاد فهرستی از کارهای اولویت دار

برای بسیاری از مردم شروع روز با طیف وسیعی از کارهای مختلف همراه است، بعضی از کارها ساده و به راحتی قابل انجامند، بعضی دیگر پیچیده و زمان بر هستند. اینجاست که ایجاد یک فهرست از اولویت ها مفید خواهد بود. این لیست به شما اجازه می دهد که به طور عینی کارهایی را تشخیص دهید که از اولویت های کمتری برخوردارند. برای تهیه چنین فهرستی برای دو عامل مهم که اولویت هر کاری را تعیین می کند ارزش عددی یک تا سه در نظر بگیرید. فوریت و اهمیت آنها.

اهمیت \times فوریت = اولویت

- کاری که از اولویت بالایی برخوردار است، هم فوری است و هم مهم.
- کاری که از اولویت متوسط برخوردار است، می تواند هم فوری باشد و هم مهم. اما هرگز هر دو آن ها نیست.
- کاری که از اولویت کمتری برخوردار است، نه مهم است و نه فوری.

۷-۹- تمرینات عملی

۱. از امروز مصمم شوید که تنها به کارهای پر اهمیت خود بیندیشید و روی آن ها کار کنید. در این زمینه هرگز استثنا قائل نشوید، تا به این کار عادت کنید.
۲. همه روزه قبل از شروع کار، فهرستی از فعالیت های روزانه را تهیه و آنها را براساس حروف الفبا درجه بندی کنید.
۳. از قانون ۸۰ به ۲۰ در تمام ابعاد زندگی خود استفاده کنید. بیست درصد کارهای مهم خود را شناسایی کنید، که هشتاد درصد ارزش ناشی از فعالیت شما را تولید می کنند.
۴. محدودیت های مهم و کلیدی بر سر راهتان را شناسایی کنید. چه عاملی سبب می شود که نتوانید به هدفتان برسید؟ چگونه می توانید این عوامل محدود کننده را از میان بردارید؟
۵. به نتایج بالقوه انجام دادن یا ندادن بعضی از فعالیت های خود فکر کنید. کارهای اضطراری را از کارهای مهم تفکیک کنید. کارهایی را بکنید که روی آینده شما تأثیر تعیین کننده دارند.

۶. زمینه های عملکرد عالی خود را تشخیص دهید. کدام کار است که آن را به طور عالی انجام می دهید؟

کدام کار را سریع تر انجام می دهید؟

۷. در تمام ساعات روز از خود پرسید: « در حال حاضر، ارزشمندترین استفاده ای که از اوقات خودم می توانم

بکنم، کدام است؟» جواب هر چه بود، مطمئن شوید که در این زمینه فعال گردید.

فصل هشتم:

ایجاد توازن بین کار و زندگی

۸-۱- کار و شخصیت

اگر کار باعث شود که افراد از مهارت های خود استفاده کنند، بتوانند تصمیم های مهم بگیرند و مهارت های جدید را بیاموزند، در این صورت ظرفیت عقلانی و رضایت از زندگی آنان و همچنین عزت نفس و احساس کنترل شخصی در آنان رشد می یابد. از طرف دیگر انجام دادن کارهای یکنواخت، عادی و ساده که به وسیله دیگران هدایت می شود باعث عدم رضایت، سخت گیری عقلانی، عزت نفس پایین و احساس عدم کنترل بر زندگی خویش می گردد. افرادی که زیاد تحت تأثیر قرار می گیرند از کاری که انجام می دهند احساس جدایی و بیگانگی می کنند و کار جزئی از وجود آن ها نیست، زیرا آن کار را انتخاب نکرده اند و توانایی های آنان مورد استفاده قرار نمی گیرد. در چنین شرایطی انجام این کارها می تواند افراد را تغییر دهد، یعنی با از دست رفتن ارزش کار، افراد به تدریج خودشان را بی ارزش احساس می کنند. فقدان تحریک و چالش نگیزی کار نیز باعث می شود که آنان در دست یابی به یک روش فعال برای تفکر شکست بخورند و به تدریج بینش خود را نسبت به ماهیت نیازهایشان و راهی که این نیازها از طریق محیط آنان ارضا می شود، از دست بدهند. افراد به این طریق از خود واقعی خویش دور می شوند. بنابراین نخستین و اصلی ترین رابطه بین فرد و کار، رابطه ای است بین آنچه شخص می تواند انجام دهد، با آنچه محتوای شغل نیاز دارد. برای آنکه هر کاری بصورت مناسب انجام شود، نیاز به یک سری اعمال ماهرانه می باشد. افراد از این جهت برای یک سمت یا جایگاه استخدام می شوند که کارفرمایان انتظار دارند، مهارت های لازم را برای انجام وظایف آن با سمت یا جایگاه داشته باشند. مهارت افرادی که به استخدام در می آیند، ممکن است مطابق با کاری که انجام می دهند باشد و یا نباشد. خواه ناخواه، کارکنان مولد، کارکنانی هستند که به کارگیری آنان از طریق تعیین میزان

هماهنگی بین سطح مهارت مورد نیاز شغل و سطح مهارت آنان صورت می گیرد. این میزان هماهنگی، تناسب کار - شخص نامیده می شود.

۸-۲- کار و رضایت شخص

یک شخص چگونه شغل خود را در رابطه با بقیه جنبه های زندگی اش ترکیب بندی می کند؟ در این باره سه نوع گرایش شغلی متمایز وجود دارد: شغل، حرفه و رسالت.

شما **شغل** را برای دریافت چک حقوقی در آخر ماه انجام می دهید. شما پاداش دیگری را از آن انتظار ندارید. بلکه آن فقط در حکم وسیله ای برای رسیدن به یک هدف دیگر است. (مثلاً تفریح، یا حمایت از خانواده) و وقتی که پرداخت مزد برای آن متوقف شود شما هم آن را رها می کنید. اما حرفه مستلزم یک سرمایه گذاری شخصی عمیق تر در کار است. شما در این زمینه موفقیت خود را نه فقط با پول، بلکه با پیشرفت هم مشخص می سازید. هر ترفیعی برای شما پرستیژ و قدرت بیشتر و همچنین افزایش حقوق را به دنبال دارد. وقتی که ترفیع ها متوقف می شود (وقتی که شما به منتهای پیشرفت) می رسید، بیگانگی هم شروع می شود و شما در جایی دیگر به دنبال خشنودی و معنا می گردید. یک **رسالت** (یا وظیفه انسانی) تعهدی پرشور نسبت به کار به خاطر خود آن است. افرادی را که یک رسالت دارند، کار خود را کمک به خوبی بیشتر، به چیزی بزرگتر از خود می دانند و در نتیجه دلالت های مذهبی کاملاً با آن متناسب هستند. در این حالت کار به خودی خود و صرف نظر از پول یا پیشرفت، ارضا کننده است. وقتی پرداخت پول متوقف شده و پیشرفت هم به پایان می رسد، کار ادامه پیدا می کند. به طور سنتی، رسالت مختص به کارهای بسیار معتبر و مورد تأیید بود. اما کشف مهمی در این حوزه صورت گرفته است: هر شغلی که می تواند به یک رسالت تبدیل شود، و هر رسالتی هم می تواند یک شغل باشد. «پزشکی که کار خود را یک شغل می داند و صرفاً به درآمد بیشتر اهمیت می دهد، رسالتی انجام نمی دهد در حالی که یک جمع آوری کننده زباله که کار خود را تبدیل جهان به مکانی تمیزتر و سالم تر می بیند، می تواند یک رسالت داشته باشد.

۸-۳- کار و خانواده

شاید مهم ترین فلسفه و روانشناسی مدیریت زمان، اشتیاق و توانایی شما در متعادل نگه داشتن زندگیتان است. بهره وری و اثر بخشی خود را در جهت فراهم کردن زمان بیشتر به منظور اختصاص دادن آن به افرادی که برای شما بسیار اهمیت دارند، به کار ببرید. زندگی خود را به دو بخش اصلی تقسیم کنید: کار و خانواده. و بقیه فعالیت ها را در اولویت سوم، یعنی بعد از این دو قرار دهید. در عوض انجام کار به علاوه کلی از فعالیت های جانبی دیگر و اختصاص مقدار ناچیزی از وقت به خانواده، خانواده را در مرکز زندگی خود قرار دهید. سپس کار و سایر فعالیت ها را در اطراف آن بگنجانید. وقتی کار می کنید، همه دقایق را کار کنید و وقت را تلف نکنید و غرق در صحبت با همکاران، یا نشستن و نوشیدن یک فنجان چای و یا خواندن روزنامه نشوید. برای خوردن ناهار و یا قهوه ساعت های زیادی را اختصاص ندهید. کار را دیر شروع و زود تمام نکنید، و وقتی مشغول کار هستید واقعاً کار کنید. زمانی که با خانواده تان به سر می برید، صد در صد با آن ها باشید. مثلاً روزنامه نخوانید، یا دائماً کانال تلویزیون را عوض نکنید. با تلفن صحبت نکرده و با کامپیوتر بازی نکنید. در عوض، بیشترین زمان را رودررو با مهم ترین افراد زندگیتان بگذرانید.

کار و خانواده دو نوع متفاوت از زمان را می طلبند. کار نیازمند زمانی کیفی است. در اینجا اولویت های خود را تعیین نموده و خود را موظف می کنید تا بیشترین بهره را از زمان ببرید. کار برای شما و سایر افراد به منظور دستیابی به نتایج دقیق و قابل اندازه گیری و عینی طرح ریزی شده است. در حالی که ارتباطات نیازمند زمان کمی است، آن ها به زمان های طولانی و بدون وقفه در، سی، شصت و نود دقیقه یا حتی بیشتر نیاز دارند. شما نمی توانید یک ارتباط مهم را با عجله به آخر برسانید. در یک زندگی خانوادگی، هیچ کاری مؤثرتر از این نیست. برای داشتن بهترین ارتباط با خانواده تان، باید مدت زمان طولانی و بدون عجله ای را در نظر بگیرید. با صرف وقت جهت تناسب فیزیکی خود، همانند پیاده روی، دویدن یا شنا زندگی خود را متعادل نگه دارید. تصمیم هایی که اتخاذ می کنید، همانند زود به رختخواب رفتن و داشتن استراحت شبانه مناسب، تأثیر بسزایی در سطح کیفی زندگی روزانه شما دارد. زمانی که بطور کامل استراحت می کنید، نسبت به زمانی که استراحت مناسبی نداشته اید، کار با کیفیت تری انجام خواهید داد. زمانی که کاملاً استراحت کرده اید، تصمیمات بهتری می گیرید که منجر به نتایج بهتری می شود. برای داشتن انرژی، خوب بخورید. آنچه که می خورید، می تواند تأثیر بسزایی بر سطوح انرژی شما داشته باشد. زمانی که صبحانه یا ناهار کاملی می خورید، در طول روز بشاش

تر و هوشیارتر خواهید بود. همچنین سریع تر و پرنرژی تر خواهید شد. مدیریت زمان را قسمتی از زندگی شخصی خود کنید. به کودکان خود عادات خوب کار کردن را بیاموزید. با کمک آن ها در انجام تکالیفشان، بر این امر که باید تکالیفشان قبل از هرچیز دیگر به اتمام برسد، پافشاری کنید. زمانی را برای استراحت اختصاص دهید. برای متعادل نگه داشتن زندگیتان، استراحت با ارزش ترین طریقه مصرف زمان است. گاهی مهم ترین عاملی که می تواند به شما کمک کند این است که هیچ کاری انجام ندهید. حداقل یک یا دو روز در هفته را کار نکنید و تصمیم بگیرید که هیچ عملی مربوط به شغلتان را انجام ندهید.

۸-۴- چهار شیوه برای تغییر زندگی

در دنیای حقیقی تنها چهار شیوه برای تغییر زندگی چه از نظر فردی و چه از نظر شغلی وجود دارد:

۱. شما می توانید بعضی امور را بیشتر انجام دهید. به کدامیک از کارهایتان بیشتر رسیدگی می کنید تا در زندگی و حرفه تان بتوانید به بهبودی و ارتقا دست یابید؟

۲. شما می توانید کمتر به امور دیگر پردازید. برای تسهیل و اعمال کنترل و تسلط بر زندگی یا شغلتان چه کاری را بایستی کمتر انجام دهید؟

۳. شما می توانید کار و فعالیت جدیدی را شروع نمایید. چه کارهای جدیدی را می بایست انجام دهید تا مسائل و مشکلاتتان را حل و فصل نموده و بر موانع غلبه کنید و به اهدافتان دست یابید؟ برای آغاز این نوع کارها و فعالیت ها چه اقداماتی را می بایست فوراً و بدون معطلی انجام دهید؟ گاهی یک قدم ساده برداشتن برای دستیابی به یک هدف جدید می تواند به طرز قابل ملاحظه ای به ساده کردن زندگی فردی و شغلی تان کمک کند.

۴. شما می توانید به طور کامل از انجام بعضی کارها دست بکشید. شما اکنون اقدامات زیادی را انجام می دهید که در گذشته زمانی که آن ها را آغاز می کردید از معنا و مفهوم زیادی برای شما برخوردار بودند. اما اکنون آنها در زمره کاندیداهای مناسبی برای چشم پوشی خلاقانه به شمار می روند. اغلب شما می توانید ساعات و فرصت های بسیاری از روز یا هفته را تنها با کنار گذاشتن برخی فعالیت ها ذخیره کنید.

۸-۵- اولویت بندی اهداف برای آینده قابل پیش بینی

وقتی هدف هایتان را برای آینده قابل پیش بینی نوشتید، فهرست را مرور کنید و این بار آنها را براساس اولویت ها مرتب کنید. هدف ها را با حروف «الف»، «ب» و «ج» مشخص نمایید. هدفی که با حرف «الف» مشخص شده، برای شما از اولویت بسیار زیادی برخوردار است. هدفی که با حرف «ب» مشخص می شود، کاری است که می خواهید به آن دست پیدا کنید. و اگر موفق شوید، از دستیابی به آن لذت می برید. این هدف هم برایتان مهم است، اما اهمیتش به اندازه هدفی که با حرف «الف» مشخص شده، نیست. هدف مشخص شده با حرف «ج»، به دست آمدنش چیز خوبی است، اما به اندازه هدف های از نوع «الف» و «ب» ارزشمند نیست. تنها وقتی هدف هایتان را نوشتید و آنها را با هم مقایسه کردید، از اهمیت نسبی آنها برای خود آگاه می شوید. حالا همه هدف هایی را که با حرف «الف» مشخص کرده اید، روی برگ دیگری بنویسید. وبعد با توجه به اولویت ها، به این هدفها هم امتیاز «الف-۱»، «الف-۲»، «الف-۳» و غیره بدهید. از خود پرسید: «اگر قرار باشد تنها به یک هدف برسم، کدام یک از این ها را انتخاب می کنم؟» به این هدف امتیاز «الف-۱» بدهید. به همین شکل، به سراغ دومین هدف بروید و پس از انتخاب آن، به آن امتیاز «الف-۲» بدهید. و سرانجام هدف «الف-۱» را که مهم ترین هدف شما در زندگی است، بر بالای یک صفحه جدید بنویسید. این مهم ترین هدفی است که می خواهید در آینده قابل پیش بینی به آن دست پیدا کنید. قدم بعدی این است که هر کاری برای تحقق هدف به ذهنتان می رسد، یادداشت کنید. باید به ده یا بیست اقدامی که می توانید انجام دهید تا به مهم ترین هدف خود دست پیدا کنید، برسید. وقتی آنچه را که به ذهنتان رسید یادداشت کردید، بار دیگر این فهرست را با حروف «الف»، «ب»، «ج» و «د» مشخص سازید. از خود پرسید: «اگر می توانستم تنها از یکی از این راهکارها استفاده کنم، از کدام راهکار استفاده می کردم؟» به همان شکل قبل، به این راهکار امتیاز «الف» بدهید و بعد از آن، همه راهکارهای نمره «الف» گرفته را با «الف-۱»، «الف-۲» و «الف-۳» مشخص نمایید. با تدوین این هدف ها و راهکارها می توانید در زمره سه درصد اول افراد جامعه قرار بگیرید، این گونه آینده خود را کنترل می کنید. نهایتاً اینکه به پنج روش می توانید سرعت دستیابی به اهداف را افزایش دهید. این روش ها بر انرژی و قابلیت های شما می افزاید و در نتیجه آن، می توانید در مدت کوتاه تری، کار بیشتری صورت دهید.

این روش ها عبارتند از:

۱. هدف‌تان را مجسم کنید.
۲. هدف‌تان را تحقق یافته ببینید.
۳. مسئولیت کامل نتایج را بپذیرید.
۴. با ایمانی راسخ قدم بردارید.
۵. همه روزه کاری انجام دهید.

فهرست منابع

منابع فارسی

- ۱- استفان کاوی، «هفت عادت مردمان مؤثر»، ترجمه: آل یاسین، م، انتشارات هامون، ۱۳۸۹، صفحه ۱۷۳.
- ۲- استیفن پی رایبنز، «رفتار سازمانی»، ترجمه پارسایان، ع، اعرابی، م، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۸، صفحه ۶۵.
- ۳- الوانی، م، «مدیریت عمومی»، نشر نی، ۱۳۹۳، صفحه ۱۲۵، ۱۲۷.
- ۴- برایان تریسی، «قدرت زمان»، ترجمه: قراچه داغی، م، انتشارات ذهن آویز، ۱۳۹۳، صفحه ۶۰، ۴۰، ۸۳، ۶۹، ۱۹۷، ۱۸۰، ۲۷۷.
- ۵- برایان تریسی، «مدیریت بحران»، ترجمه: صادقی، ف، انتشارات بوکتاب، ۱۳۹۰، صفحه ۱۳۵.
- ۶- برزآبادی فراهانی، ع، «مهارت های کاربردی اداره امور دفاتر مدیران»، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۹۰، صفحه ۸۲، ۸۵.
- ۷- دابراکوک، «مدیریت کار و زمان»، ترجمه: دری، ب، میرحسینی، ا، انتشارات قدیانی، ۱۳۸۲، صفحه ۹، ۱۸، ۹۱.
- ۸- دیویدلویس، «مدیریت زمان»، ترجمه: روح شهباز، ک، انتشارات ققنوس، ۱۳۹۲، صفحه ۳۹، ۱۱، ۶۶، ۹۹، ۱۰۸، ۲۱۲، ۱۳۷، ۱۸۲، ۲۱۲.
- ۹- ریچارد کچ، «قانون ۸۰/۲۰»، ترجمه: رضانی، ع، انتشارات گلپا، ۱۳۹۱، صفحه ۲۶، ۲۸۰.
- ۱۰- گوردن ای اوبرین، «روانشناسی کار و بیکاری»، ترجمه: غضنفری، ا، یزدانی، ف، انتشارات آوای نور، ۱۳۸۲، صفحه ۳۶، ۳۴، ۲۹.
- ۱۱- مارتین سلیگمن، «شادمانی درونی»، ترجمه: تبریزی، م، کریمی، ر، نیلوفری، ع، نشر دانژه، ۱۳۹۱، صفحه ۲۱۷.
- ۱۲- مقیمی، م، «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی»، انتشارات ترمه، ۱۳۹۰، صفحه ۴۶۰، ۴۵۹.
- ۱۳- مقیمی، م، «مباحث ویژه مدیریت دولتی»، انتشارات سمت، ۱۳۸۹، صفحه ۱۲۵، ۱۲۷.

English Resource

۱۴-<http://www.aftabir.com>

۱۵-<http://www.farhangshenasi.ir>

١٦-<http://www.hbashir.blogspot.com>

١٧- <http://www.pmpiran.com>

١٨-<http://www.timeman.com>