



time management

# مدیریت زمان

دکتر وحید راشدی

عضو هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران

# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟

افرادی که زیاد مایل به صحبت کردن با آنها نیستیم مدام به ما زنگ میزنند



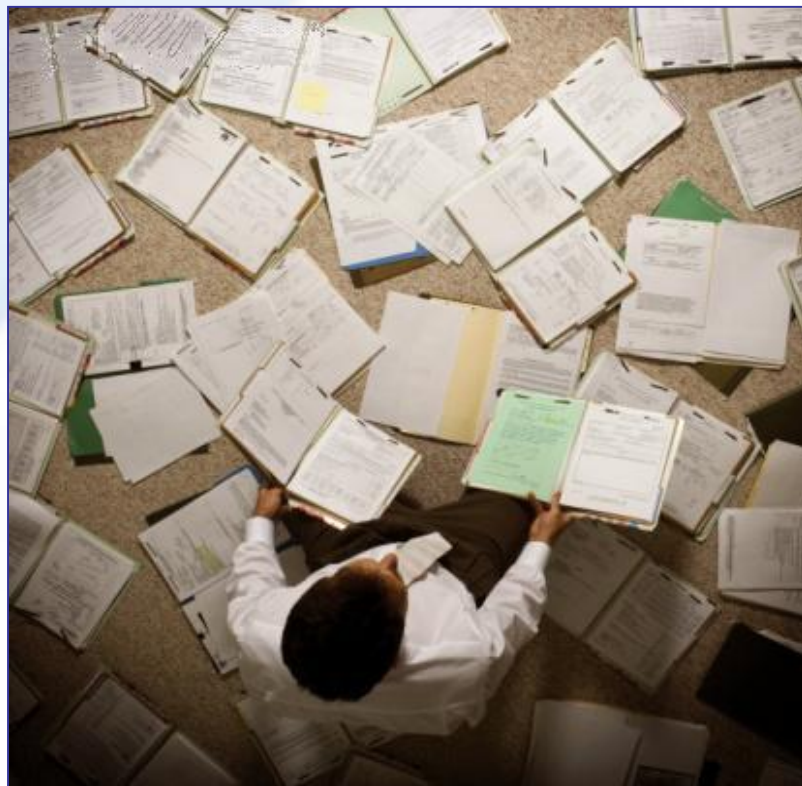
# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟

همکاران مدام برای صحبت‌های خودمانی به سراغمان می آیند



# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟

کاغذ های مختلف گم می شود



# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟

جلسات بیش از حد انتظار طولانی می شود



# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟

در طی هفته ها از انجام یک سری از کارها اجتناب کرده و در آن تعلل می کنیم



# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟

آیا وقت اضافی صرف می کنیم تا کارها ۱۰۰٪ درست انجام شود در حالی که ۹۵٪ هم نیز جوابگوی نیاز ما خواهد بود ؟



# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟

آیا غالباً هنگامی که مشغول کاری هستیم ، ذهنمان متوجه سایر کارهای روی میز می شود ؟



# آیا شما هم این مشکل را دارید ؟



آیا تمام روز این سو و آن سو  
می شتایم تا به مشکلات مختلف  
رسیدگی کنیم ؟

آیا همه مسایل واقعاً مشکلاتی است  
که باید شما به آن به این شکل  
رسیدگی کنید ؟

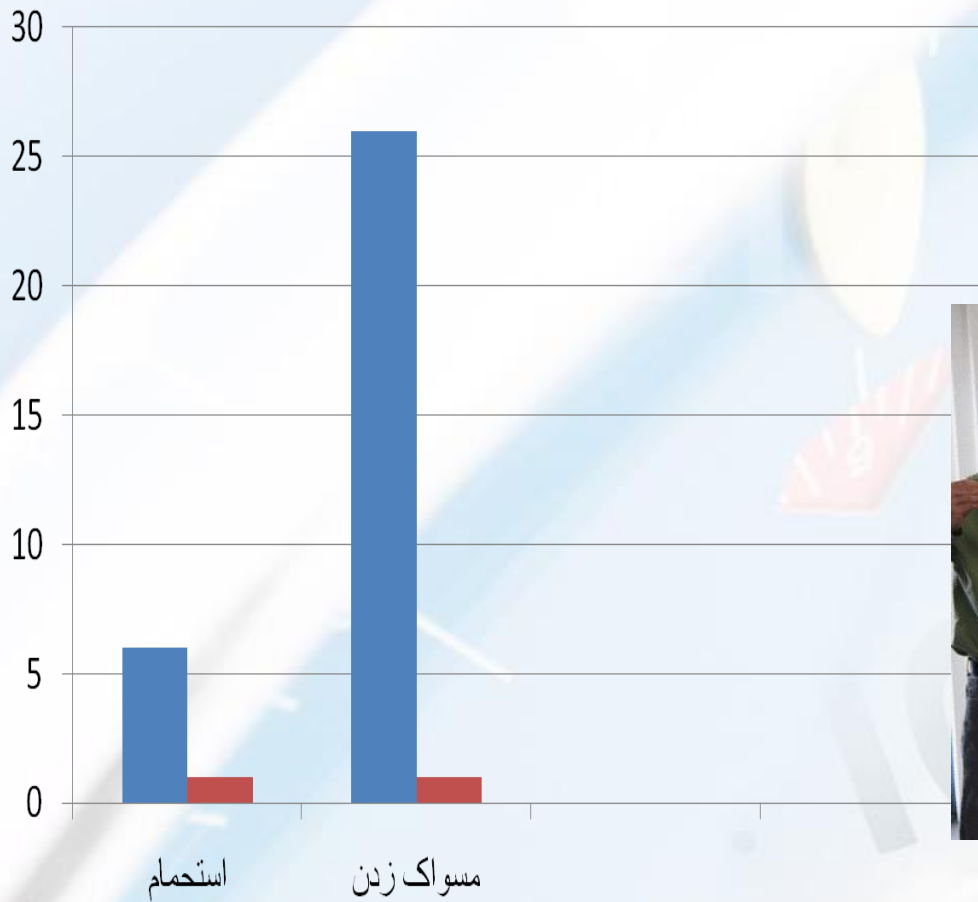
# ارزش زمان

- ❖ برای فهمیدن ارزش زمان **یک دقیقه** از کسی که هواپیما را از دست داده پرس.
- ❖ برای فهمیدن ارزش زمان **یک ثانیه** از بازمانده یک تصادف پرس.
- ❖ برای فهمیدن ارزش زمان **یک ساعت** از عشاقی که در انتظار یکدیگرند پرس.
- ❖ برای فهمیدن ارزش زمان **یک دهم ثانیه** از قهرمان المپیک که مدال نقره گرفته پرس.
- ❖ برای فهمیدن ارزش زمان **یک هفته** از سردبیر یک هفته نامه پرس.

# عمر ما چگونه می گذرد؟

- بیست و پنج سال صرف خوابیدن می شود.
- هشت سال برای درس خواندن سپری می شود.
- شش سال دراستراحت کردن می گذرد.
- هفت سال صرف تعطیلات و تفریح می شود.
- پنج سال با حرف زدن و مذاکره با دیگران می گذرد.
- چهار سال برای صرف غذا وقت می گذرد.
- سه سال به رفت و آمد کردن می گذرد.

# چرا هرایرانی در زمان استحمام ۶ برابر و در زمان مسواک زدن ۲۶ برابر یک اروپایی آب مصرف می کند؟



# مدیریت زمان



**مدیریت زمان، مدیریت بهینه برنامه‌ها  
و فعالیت‌هایی است که در بستر زمان  
صورت می‌پذیرد.**

# مزایای مدیریت زمان

- نتایج بهتری به دست می آوریم.
- کیفیت کاری خود را بهبود می بخشیم.
- با سرعت بیشتری کار خواهیم کرد.
- اضطراب و تنش را کاهش می دهیم.
- اشتباهات کمتری مرتکب خواهیم شد.
- با مشکلات و بحران های کمتری مواجه خواهیم شد.
- درآمد خود را افزایش می دهیم.
- رضایت کاری بیشتری به دست خواهیم آورد.
- کیفیت زندگی غیر کاری خود را بهبود می بخشیم.

# قانون ۸۰/۲۰ را هیچ گاه فراموش نکنید!

- در اقتصاد میگویند ، ۸۰ درصد از ثروت جامعه در اختیار ۲۰ درصد افراد قرار دارد و بقیه ( ۸۰ درصد افراد جامعه) تنها از ۲۰ درصد ثروتها برخوردارند.
- ۸۰ درصد از مهمترین بخش زندگی شما توسط ۲۰ درصد از زمان روزانه شما شکل میگیرد و ۸۰ درصد از وقت شما صرف ایجاد تنها ۲۰ درصد منفعت میگردد.
- انسانهای موفق همانند تمام افراد بشر ۲۴ ساعت در شبانه روز وقت در اختیار دارند اما تفاوت آنها این است که از آن کارهایی که ۸۰ درصد وقت آنها را میگیرد و تنها ۲۰ درصد منفعت ایجاد میکند صرف نظر میکنند.

# اصول مدیریت زمان

□ چشم اندازه‌ها و رویا‌های ما، بیانیه ماموریت شخصی

□ هدف گذاری

□ تعیین اولویت

□ رعایت اولویت

*Goal Setting*  
تنظیم اهداف

*Time Shifting & Adjusting*  
بهینه‌سازی زمان‌بندی

*Time Management Cycle*  
چرخه مدیریت زمان

*Time Awareness & Time Tracking*  
هوشیاری از نحوه طی شدن  
زمان و پی‌گیری آن

*Taking Action*  
نحوه عمل کردن به برنامه

*Planning*  
برنامه‌ریزی

# مدیریت زمان

- خود - ارزیابی
- تسلط بر مکاتبات اداری
- برنامه‌ریزی
- مدیریت جلسات
- مدیریت پروژه‌ها
- مهار کردن تماس‌های تلفنی

# خود – ارزیابی



➤ تحلیل نحوه کنونی صرف زمان

➤ شناخت عوامل اتلاف زمان

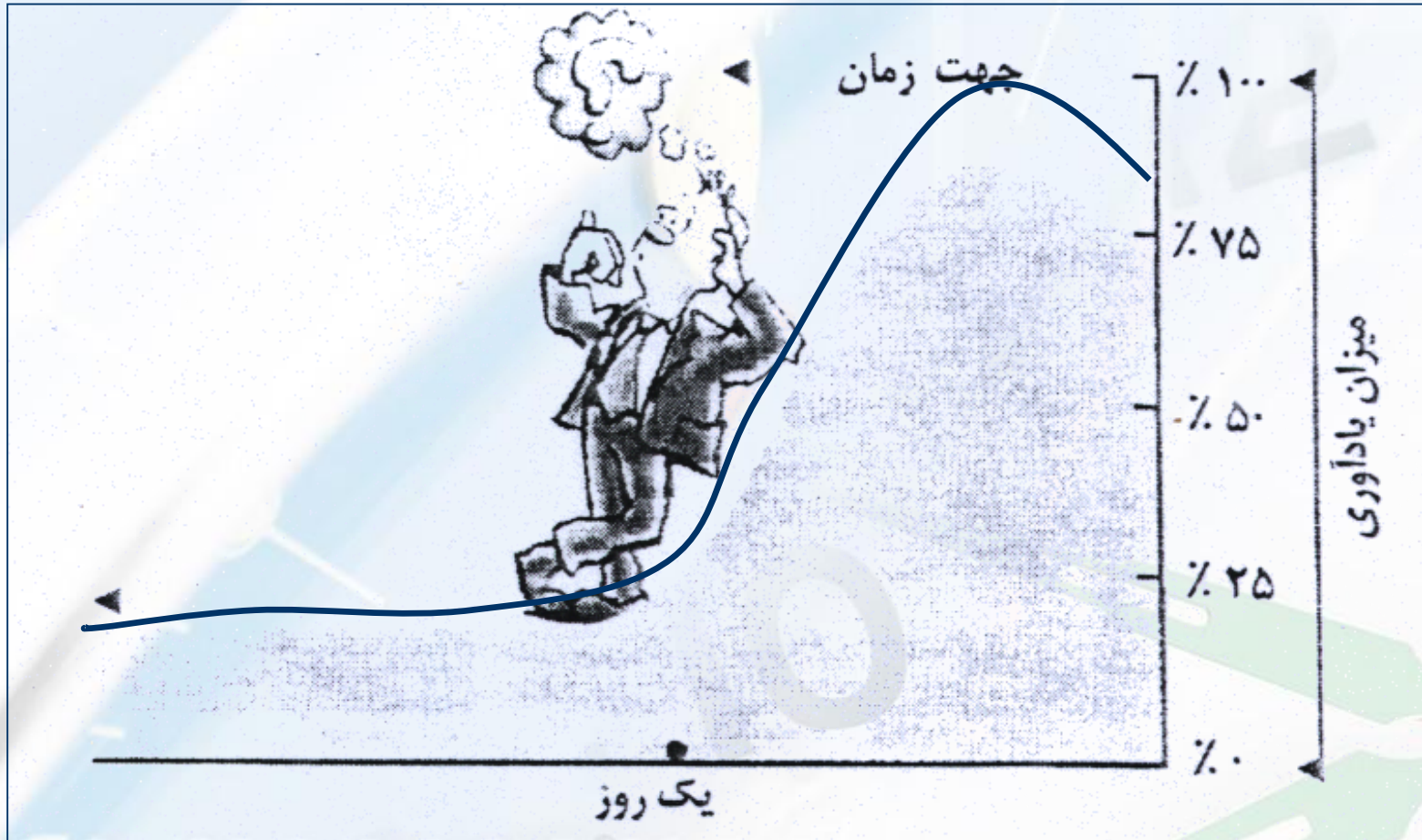
➤ تغییر عادات و روشهای پیشین

# تحليل نحوه كنونى صرف زمان

□ تکمیل پرسشنامه ی خود – ارزیابی

□ ایجاد جدول زمان بندى کارها

# فراموشی



# جدول زمانی

| زمان       | نوع فعالیت | نتیجه | مدت | برنامه ریزی |
|------------|------------|-------|-----|-------------|
| ساعت ۹     |            |       |     |             |
| ساعت ۹:۱۵  |            |       |     |             |
| ساعت ۹:۴۰  |            |       |     |             |
| ساعت ۹:۴۵  |            |       |     |             |
| ساعت ۱۰:۰۵ |            |       |     |             |
| ساعت ۱۰:۱۵ |            |       |     |             |
| ساعت ۱۰:۳۰ |            |       |     |             |
| ساعت ۱۱:۵۵ |            |       |     |             |
| ساعت ۱۲:۱۵ |            |       |     |             |
|            |            |       |     |             |
|            |            |       |     |             |
|            |            |       |     |             |
|            |            |       |     |             |
| ساعت ۱۶:۰۰ |            |       |     |             |

## پس از تکمیل پرسش نامه و جدول زمان بندی کارها خواهیم دانست که :

- چه درصدی از کارهایم از پیش برنامه ریزی شده بود؟
- آیا کارهای برنامه ریزی شده بیش از حد انتظار به طول انجامید؟
- چند مورد وقفه در کارهایم ایجاد شد؟
- آیا بهره وری داشتم؟
- چه زمانی از روز بیشترین بهره وری را داشتم؟
- چگونه می توانم کنترل بیشتری بر وقت خود داشته باشم؟
- برای چند درصد از وقت خود می توانستم برنامه ریزی درستی به عمل آورم؟

# عوامل اتلاف زمان

■ الف - عوامل بیرونی اتلاف زمان

■ ب - عوامل درونی اتلاف زمان

# عوامل بیرونی اتلاف زمان

- مشخص نبودن اهداف و اولویت های کاری سازمان
- وجود کارکنان فاقد مهارت و توانایی که قرار است کارها را انجام دهند.
- تلفن های کاری متعددی که باید پاسخ داده شوند
- وجود جلسه های کاری مختلف
- تقاضای ملاقات های بی مورد از سوی کارکنان و مشتریان
- وظایف تکراری روتین و کلیشه ای
- مشکلات ساختاری و گنگ بودن شرح وظائف افراد
- مشکلات ارتباطی ناشی از فرهنگ و ارزشهای سازمان
- عدم دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری
- عدم پالایش اطلاعات مورد نیاز
- محدودیت منابع سازمان

# عوامل درونی اتلاف زمان

- تعلل در انجام کارها
- تخمین های زمانی غیر واقعی
- ناتوانی در ایجاد تمرکز
- خوب گوش نکردن به صحبت های دیگران
- ناتوانی در نه گفتن
- اتاق کاری شلوغ و نامرتب
- عدم وجود قاطعیت در انجام کارها
- ناتوانی در تفویض اختیار
- عدم شناخت ویژگیها و پیچیدگیهای فردی
- انجام چندین فعالیت مختلف به طور همزمان

# تغییر دادن عادت ها

□ برای ایجاد تغییر فرآیند چهار مرحله ای زیر را باید درمورد هر یک از عوامل اتلاف زمان به کار ببریم:

- یاد داشت کردن عامل اتلاف زمان
- تهیه فهرست مشکلات حاصل از عادت های اتلاف وقت
- تجسم ذهنی عادت صرفه جویی در زمان
- پرورش عادت صرفه جویی در زمان

# تسلط بر مکاتبات اداری



□ کاهش مکاتبات

□ رسیدگی دقیق به مکاتبات اداری

□ بایگانی مؤثر و صحیح

# کاهش مکاتبات

- درخواست از همکاران که فقط موارد خاص را گزارش کنند
- درخواست از همکاران مبنی بر مختصر و فشرده کردن گزارش کار
- صحبت کردن را جانشین نوشتن کردن
- کاهش میزان مکاتبات اداری

# رسیدگی دقیق به مکاتبات اداری

- مصمم و هدفمند رسیدگی را انجام دهید.
- سعی کنید هر یک از مکاتبات را یک بار بررسی کنید.
- بیش از حد از دفاتر یادداشت استفاده نکنید.
- محیط کار را در یک زمان مشخص فقط به یک پروژه اختصاص دهید.
- از کازیه به عنوان محلی برای انبار کردن کاغذ های کاری استفاده نکنید.
- روش RAFT ( Refer – Act on it – File it – or Throw it Away ) ارجاع کردن – اقدام کردن – بایگانی – دور ریختن ) را مورد استفاده قرار دهید.
- جهت پیگیری کارهای ناتمام یک پرونده در دست اقدام تشکیل دهید.
- کاغذ ها را در قفسه میز دسته بندی کنید.

# بایگانی مؤثر و صحیح



➤ پاک سازی سیستم بایگانی از

کاغذهای بیهوده

➤ سازماندهی مجدد پرونده ها

# برنامه ریزی



□ مشخص ساختن اهداف

□ برنامه ریزی طرح های عملی

□ برنامه های روزانه

# مشخص ساختن اهداف

□ اهداف کاری

□ اهداف شخصی



# مدیریت جلسات



❑ چرا جلسات آن طور که باید پیش نمی رود؟

❑ چه کارهایی را باید پیش از جلسه انجام داد؟

❑ چه کارهایی باید طی جلسات صورت گیرد؟

❑ بعد از جلسه چه باید کرد؟

# چرا جلسات درست پیش نمی رود؟

- هزینه تشکیل این جلسه ها چقدر بوده است؟
- آیا هزینه شرکت در این جلسه ها بیش از مزایای آن ها بوده است ؟
- آیا جلسات از پیش و به طور صحیح برنامه ریزی شده بود؟
- چه تعدادی از جلسه ها به دلیل تأخیر حضور شرکت کنندگان به تعویق افتاد؟
- آیا جلسه ها مکرراً بیش از حد انتظار به درازا کشیده است؟
- آیا مشکلاتی در ارتباط با دستگاه ها و تجهیزات وجود داشته است؟
- آیا مشارکت من در این جلسه ها ارزنده بوده است؟
- آیا مشارکت سایر شرکت کنندگان نیز ارزشمند بوده است؟
- آیا جلسه ها از دستور کار خود منحرف شده است؟
- آیا تصمیماتی که طی جلسه ها اتخاذ شده به اجرا در آمده است؟

# وظایف رئیس جلسه پیش از آغاز آن

- آیا تشکیل جلسه واقعا ضروری است؟
- چه روش های دیگری به جای تشکیل جلسه وجود دارد؟
- اهداف جلسه چیست؟
- چه افرادی باید حضور داشته باشند تا از دستیابی به اهداف اطمینان حاصل شود؟
- نتایج دستیابی به اهداف چیست؟
- هزینه تشکیل جلسه چقدر است؟
- چه وسایل و تسهیلاتی برای تشکیل جلسه ضروری است؟
- اگر وجود یک دستور کار در جلسه الزامی است، آیا تهیه شده و در اختیار همگان قرار گرفته است؟
- آیا تمام شرکت کنندگان از زمان شروع و محل تشکیل جلسه آگاهی دارند؟
- آیا همه شرکت کنندگان اطلاعات لازم را دریافت کرده اند؟
- آیا لازم است همه شرکت کنندگان در تمام طول جلسه حضور داشته باشند؟

# به عنوان شرکت کننده وظایف ما پیش از تشکیل جلسات چیست؟

- آیا حقیقتاً شرکت من در جلسه ضروری است؟
- آیا راه های دیگری به جز شرکت در جلسه وجود دارد؟
- آیا از زمان و مکان تشکیل جلسه به خوبی آگاهی دارم؟
- آیا برنامه ام را طوری تنظیم کرده ام که سر وقت در جلسه حاضر شوم؟
- چه کمکی به جلسه خواهم کرد؟
- هدف من از شرکت در جلسات چیست؟
- چه مدارکی را باید آماده سازم؟
- آیا شرکت من در تمام طول جلسه ضروری است یا آن که حضور در بخشی از آن کافی است؟

# وظایف رئیس در طول جلسات

➤ افرادی که دیر به جلسه می آیند

➤ بحث های بی هدف

➤ وقفه ها

➤ بحث و جدل

➤ عدم قاطعیت گروه

# وظایف رئیس جلسه

- همواره جلسات را سر وقت آغاز کنید.
- اهداف مشخصی برای جلسات تعیین کنید.
- در طول جلسات همواره نگرش مثبت داشته باشید.
- اقدامات جلسات قبلی را پی گیری کنید.
- فردی را که باید صورت جلسه را تهیه کند، مشخص سازید.
- شرکت کنندگان کم حرف را به شرکت فعالانه تشویق کنید.
- از مطرح شدن موارد جنبی جلوگیری کنید.
- مباحث را به دستور کار جلسه محدود سازید.
- در مورد جدول زمانی دستور کار سخت گیر و قاطع باشید.
- تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده را در خلال جلسه و هم چنین در پایان آن جمع بندی کنید.
- اطمینان حاصل کنید که کلیه موضوعات دستور جلسه بررسی شده است.
- جلسه را به موقع خاتمه دهید.

## چه اقداماتی باید توسط شرکت کنندگان در خلال جلسه انجام گیرد؟

- مشارکت فعال و سازنده
- محدود کردن مباحث در قالب دستور کار
- تمرکز بر اهداف جلسه
- آگاهی از اقدامات پیگیری
- خود داری از بحث‌های خصوصی طی جلسه

# وظایف رئیس جلسه پس از خاتمه آن

- آیا جلسه موفق بوده است؟
- آیا افراد مناسب در جلسه شرکت کرده اند؟
- آیا همه موارد موجود در دستور کار مورد بررسی قرار گرفته است؟
- چگونه باید به کارهای ناتمام رسیدگی کرد؟
- آیا صورت جلسه باید توزیع شود؟
- در آینده چه تغییراتی را باید در روش خود منظور دارم؟
- آیا بدون تشکیل جلسه نیز می توانستیم به نتایج مشابهی دست یابیم؟

# مدیریت پروژه ها



□ برنامه ریزی

□ کنترل

□ ارزیابی و بازنگری

# برنامه ریزی



- تعیین هدف
- تحلیل هزینه - فایده
- تقسیم مراحل پروژه به فعالیت های جداگانه
- زمان بندی اجرای وظایف
- محول کردن وظایف در مواقع مناسب

# کنترل پروژه

فرآیند نظارت بر پروژه است به نحوی که ما را نسبت به صحت اجرای آن و اتخاذ اقدامات اصلاحی در موارد لازم مطمئن می سازد.

# مهار کردن تماس های تلفنی



□ دام تلفن

□ تلفن های بیهوده

□ تلفن هایی که از بیرون زده می شود

□ تلفن هایی که به بیرون زده می شود

# دام تلفن



time management

# تلفن های بیهوده



time management

# تلفن هایی که از بیرون زده می شود

- چه تعداد از تلفن ها غیر منتظره بود؟
- به چند تلفن ناخواسته پاسخ دادم؟
- چند تلفن بیش از حد لازم به طول انجامید؟
- چه تعدادی از این تماس ها قابل رسیدگی توسط دیگران بود؟
- چه تعدادی از این تلفن ها مرا از انجام کارهای مهم خود بازداشت؟
- چه تعدادی از این تلفن ها قابل پیگیری و تفکیک بود؟

# فنون مدیریت تلفن هایی که از بیرون زده می شود

- ساعت آرامی را در نظر بگیریم که طی آن به تلفن پاسخ ندهیم.
- در طول جلسات، پاسخ به تلفن ها را به بعد موکول کنیم.
- از افراد بخواهیم در مواقعی که کار کمتری داریم، تماس بگیرند.
- هنگام پاسخ گویی به تلفن از انجام کارهای جنبی بپرهیزیم.
- از یادداشت کردن روی قطعات پراکنده کاغذ خودداری کنیم.
- در صورت امکان تماس های مهم را از تماسهای غیرضروری تفکیک کنیم.
- از منشی بخواهیم از دادن اسامی به تماس گیرندگان ناشناس خودداری کنند.
- فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیم.

# تلفن هایی که به بیرون زده می شود

➤ برنامه ریزی مکالمات

➤ برقراری تماس

➤ بعد از تماس

# نکات دیگری در باره مدیریت زمان و بازنگری

□ روش های دیگر مدیریت زمان

□ بازنگری



# روش های دیگر مدیریت زمان

- ❑ تند خوانی
- ❑ قانون KISS (رعایت فشردگی و سادگی – Keep It Short and Simple)
- ❑ قاطعیت
- ❑ انطباق با محیط و شرایط
- ❑ تفویض اختیار
- ❑ اتخاذ نگرش مثبت به زندگی

# جمع بندی و نتیجه گیری

## مدیریت زمان یعنی استفاده ی بهینه از وقت



برای رسیدن به این هدف باید :

- ☐ عادت های قبل را فراموش کنیم .
- ☐ روش های جدید را بیاموزیم.
- ☐ برای ترک عادات نادرست و یادگیری روش های جدید صبور باشیم.