



مهارت‌های مدیریتی

قسمت  
دوم

## مدیریت فرصت‌ها

● دکتر محمد نیرو، هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات

کلیدواژه‌ها: مدیریت زمان، هدف، مدل پارتو، مدل الفبایی، مدل جدولی

به صفر نخواهد رسید! اما مدیریت زمان به ما امکان می‌دهد نظارت کافی روی همه چیز داشته باشیم و کارهای مهم و مؤثر انجام دهیم.

### ● انجام دادن همه کارها

سومین تلقی غلط در مورد مدیریت زمان این است که افراد فکر می‌کنند اگر زمان خودشان را مدیریت کنند و برنامه‌ریزی عالی هم داشته باشند، قطعاً می‌توانند همه کارهای خودشان را انجام بدهند! اما مدیریت زمان، انجام دادن همه کارها نیست، چون ما اصلاً نمی‌توانیم همه کارهای خودمان را انجام دهیم و کار عقب‌افتاده‌ای نداشته باشیم. در حالت کلی،

مدیریت زمان یعنی انجام مهم‌ترین کارها، نه همه کارها! با این وصف، یکی از بزرگ‌ترین اشتباه‌های هر فرد در مدیریت زمان، نپذیرفتن شرایط خودش است! فن‌های مدیریت زمان کاملاً منعطف هستند و هر کسی می‌تواند بر اساس شرایطی که دارد از آن‌ها استفاده و نتیجه موردنظرش را کسب کند! ضمن اینکه خاطر نشان می‌شود، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان یک مهارت است. به عبارت دیگر، صرف داشتن اطلاعات مربوطه و تمرین و ممارست نداشتن برای ایجاد مهارت و عادت‌های مربوطه، راه به جایی نخواهد برد. اکنون با این مقدمه به ۲۰ نکته مهم و مؤثر در مدیریت زمان اشاره خواهیم کرد.

در شماره گذشته به بخش برنامه‌ریزی پرداختیم. در این شماره درباره مدیریت زمان سخن خواهیم گفت. پیش از آن لازم است برخی برداشت‌ها و انتظارات نادرست از مدیریت زمان را یادآور شویم.

### تصورات اشتباه درباره مدیریت زمان

نسبت به مدیریت زمان تلقی‌های غلطی وجود دارند که از اهمیت آن می‌کاهند و این توقع ایجاد می‌شود که مدیریت زمان در دنیای امروزی هیچ‌گونه کاربردی ندارد. این موارد عبارت‌اند از:

#### ● تبدیل شدن به ربات

اولین تلقی اشتباه نسبت به مدیریت زمان این است که افراد فکر می‌کنند به ربات تبدیل می‌شوند. یعنی فکر می‌کنند آزادی خودشان را از دست خواهند داد و مثل ربات باید یک مجموعه کارها را انجام بدهند! اما مدیریت زمان آزادی عمل بیشتری به ما می‌دهد و باعث می‌شود وقت بیشتری برای کارهای موردعلاقه‌مان داشته باشیم و کارهایی را انجام بدهیم که از آن‌ها لذت می‌بریم!

#### ● رهایی از اهمال کاری

دومین تلقی غلط این است که افراد فکر می‌کنند اگر زمان خودشان را مدیریت کنند، دیگر اهمال کاری نخواهند کرد، در حالی که اهمال کاری همیشه با ما خواهد بود و معمولاً

## ۲۰ نکته طلایی درباره مدیریت زمان

### ۱. تغییر دادن عادت‌ها

عادت‌ها، چه مثبت چه منفی، در زندگی انسان تأثیر شگرفی می‌گذارند. جک کنفیلد<sup>۱</sup> از سخنرانان و نویسندگان مشهور انگیزشی، معتقد است: عادت‌های شما آینده شما را تعیین می‌کند. دارن هاردی<sup>۲</sup> در فصل سوم کتاب پرفروش «اثر مرکب»، به این موضوع پرداخته است که ارائه خلاصه آن توسط نگارنده را می‌توانید از این رمزیننه مشاهده کنید.

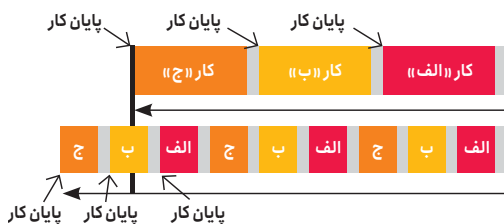


کتاب، مقاله یا سخنرانی خوب، ایجاد انگیزه می‌کند، اما مادامی که به عادت‌های ما تبدیل نشوند، زندگی ما تغییر نخواهد کرد. موفقیت اساساً به ایجاد عادت‌های خوب و ترک عادت‌های بد نیاز دارد. آنچه در اینجا مورد نظر است، عادت‌های زمان‌کش و فرصت‌سوز هستند. مثلاً عادت به اتلاف وقت در فضای مجازی، نشستن پای تلویزیون و شبکه‌های اجتماعی، عادت به حرف‌های بیهوده و عادت به پرخوابی.

وسوسه‌انگیز باشند، نه بگوییم، زمان را از دست می‌دهیم و تحقق اهدافمان با اختلال مواجه می‌شود. بنابراین، اگر با درخواست انجام یک کار نادرست و منفی مواجه شدید، با قاطعیت نه بگویید. هر چند طرف مقابل رنجیده یا ناراحت شود. اگر با درخواست کار مثبت، ولی نه در راستای اهداف خودتان، مواجه شدید، برای سهولت می‌توانید از طریق فرد دیگر یا به صورت غیرحضورى مانند پیامک و غیره، نه بگویید. اگر هم علاقه‌مند یا ملزم به انجام بودید، می‌توانید زمان را خود تعیین یا فرصت بیشتری درخواست کنید.

### ۳. پرهیز از انجام دادن کارهای هم‌زمان

انجام کارهای گوناگون در میان هم، که از خطایی رفتاری یا تلقی ناصحیح برخاسته است، آفت‌هایی از جمله کاهش کیفیت و سرعت کار، افزایش احتمال خطا و فشار روانی، و گاه کاهش لذت زندگی و آسیب دیدن رابطه‌ها را در پی دارد. گفتنی است، به دلیل لزوم ایجاد آمادگی و تمرکز قبلی برای انجام هر کار اساسی، پراکندگی انجام امور، به مجموع زمان آمادگی و تمرکز، می‌افزاید و همچنان که در این تصویر مشاهده می‌شود، پایان کار به تعویق خواهد افتاد. بنابراین، توصیه می‌شود یک کار یا بخش مشخصی از آن را به پایان برسانید و سپس کار دیگر را شروع کنید.



### ۴. شناسایی و مقابله با راهزن‌های وقت

دزدهایی در کمین زمان‌های ما هستند. برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: پذیرش مسئولیت‌های بیش از حد، ملاقات‌های برنامه‌ریزی‌شده، تمایل نداشتن به واگذاری، بی‌نظمی و آشفتگی، خوش‌وبش‌های دوستانه سرزده و بی‌اندازه، و بالاخره رسانه، تلویزیون و فضای مجازی. برای مقابله با این راهزن‌ها، گاهی باید نه بگویید. گاهی باید محدود کنید. مثلاً ۴۵ دقیقه صرف تماشای تلویزیون یا حضور در شبکه‌های اجتماعی و غیره. گاهی باید برخی کارها را واگذار کنید و گاهی هم لازم است آن را به بعد از انجام کار مهمی که پیش رو دارید، موکول کنید.

روش تغییر عادت می‌تواند مشابه روش ایجاد آن باشد. به این صورت که نخست یک محرک، نشانه یا سرنخ پیش‌روی انسان قرار می‌گیرد و فرد به انجام کاری دست می‌زند. پس از آن، اگر پاداشی از جمله یک لذت یا حس خوب در فرد ایجاد شود، به مرور در پی محرک، پاسخ و پاداش بعدی و تکرار آن، یک عادت شکل می‌گیرد. گفتنی است که عادت‌های بد به سختی قابل حذف هستند؛ مگر با عادت‌های خوب جایگزین شوند. به قول مولوی در دفتر پنجم مثنوی: عشق را عشقی دگر برد مگر.

### ۲. «نه» گفتن!

بهترین واژه دنیا برای صرفه‌جویی در زمان، نه گفتن است! برخی به دلیل خجالت یا رودربایستی، در مقابل درخواست‌ها یا پیشنهادهای گوناگون توان نه گفتن ندارند. اگر نتوانیم به کارهایی که نباید انجام دهیم، هر چند

### ۵. پرهیز از تنبلی

اهمال کردن، تعلل و تنبلی هم زمان‌سوز است و فرصت‌ها را زایل می‌کند. برای پرهیز یا درمان آن چند کار توصیه می‌شود:



## ۷. فاصله گذاشتن بین کارها

برای مدیریت زمان لازم است بین انجام کارها فاصله بگذارید. برخی ۳۰ درصد زمان انجام کار را برای این منظور توصیه می‌کنند. **دراکر**، به ازای هر ساعت کار، ۱۰ دقیقه را پیشنهاد می‌دهد. یعنی شروع کار بعدی را ۱۰ دقیقه بعد از پیش‌بینی انجام کاری یک‌ساعته در نظر بگیرید. علت اصلی این است که اگر به دلایلی انجام کار قبلی طول بکشد، به کار بعدی لطمه نزنند و احساس نظارت و خودباوری ما در مدیریت زمان به مخاطره نیفتد.

## ۸. انجام کار گروهی

کار گروهی علاوه بر هم‌افزایی، به زمان برکت می‌دهد و موجب تسریع در انجام کار و صرفه‌جویی در زمان می‌شود؛ به‌خصوص اگر افراد کاری را که موردعلاقه و مهارتشان است بر عهده داشته باشند. تکه‌فیلم مسابقهٔ لاک‌پشت و خرگوش با این رمزینه، در این باره شاهد خوبی است. این همان داستانی است که از کودکی به ما گفته بودند، ولی نه به‌طور کامل! در اینجا قدرت و سرعت کار گروهی به‌خوبی مشاهده می‌شود.



## ۹. انجام کارهای مشابه در زمان پیوسته

به‌منظور حفظ تمرکز و زمان، اگر قرار است چند کار مشابه یا در موقعیت‌های مکانی نزدیک به هم را انجام دهیم، لازم است به‌طور پیوسته و در پی هم انجام شوند. به‌عنوان مثال، اگر قرار است چند تلفن بزنی، بهتر است آن‌ها را پای پی انجام دهیم. یا مواد مصرفی موردنیاز یک یا چند هفته را یکجا خریداری کنیم. یا اگر قرار است چند کار در بخش‌های گوناگونی از شهر انجام دهیم، طوری برنامه‌ریزی کنیم که کارهای مربوط به مکان‌های نزدیک به هم را هم‌زمان انجام دهیم.

## ۱۰. تجهیزات خوب

هر فرد در هر رشته‌ای برای انجام شایسته کار خود از ابزارها و تجهیزات خاصی استفاده می‌کند. تجهیزات نامناسب نه تنها انجام کار را با کندی مواجه می‌کنند، بلکه بر کیفیت آن نیز تأثیر می‌گذارند. داشتن تجهیزات خوب نیز افزون بر کیفیت‌بخشی به کار، موجب صرفه‌جویی در زمان می‌شود.

## ۱۱. افزایش مهارت‌ها

داشتن توانایی و مهارت بالاتر نیز سرعت و کیفیت کار را بهتر می‌کند. حکایت مردی است که با اره‌ای کند به‌سختی مشغول بریدن درختان است. وقتی از او سؤال شد چرا اره‌ات

- تنبلی خود را توجیه نکنید؛

- برای خود نسبت به انجام کار ایجاد علاقه کنید. علاقه‌مندی در انجام کار مانع از تنبلی می‌شود. این کار می‌تواند با توجه به نتایج حاصله و لذت دستاوردهای مربوطه صورت پذیرد؛

- کار را به اجزای کوچک‌تر تقسیم کنید تا رغبت به انجام آن بیشتر شود؛

- سخن و القای درونی مثبت داشته باشید و به خود برچسب مثبت بزنید؛

- با آدم‌های با اراده رفت‌وآمد کنید، چرا که انگیزه هم مثل خمیازه مسری است؛

- حالت آدم‌های با اراده را به خود بگیرید که این ظاهر بر باطن مؤثر است. همچنان که امام علی علیه‌السلام فرمودند: «کمتر کسی است که خود را به گروهی شبیه ساخت و مانند آنان نشد»؛

- فاصلهٔ بین تصمیم و اقدام را کم کنید. تا قبل از فروکاست هیجان مربوطه، عمل مربوطه انجام شود؛

- ضرب‌الاجل تعیین کنید تا مانع از تعویق اجرای عمل شوید. قانون «پارکینسون» در مدیریت مفهومی رایج است و مضمون آن این است که «هر کار به اندازهٔ زمانی که برای آن تخصیص داده شده است، طول می‌کشد.»



## ۶. افزایش سرعت

تسریع در انجام امور تا زمانی که به کیفیت کار لطمه وارد نکند، موجب گشایش زمان و بهبود مدیریت آن می‌شود. دیدن بخش مرتبطی از پویانمایی زوتوپیا با استفاده از این رمزینهٔ جالب است. در این خصوص، منظم‌بودن در مقابل شلخته‌بودن، استفاده از فناوری، هیجان‌داشتن، تمرین و تکرار و بالاخره وادار کردن به سرعت عمل بالا می‌تواند در سرعت‌بخشی به کارها کمک کند. خاطرنشان می‌شود، سرعت در برخی امور مانند غذاخوردن، عبادت، روابط عاطفی و تفریح پسندیده نیست.



## ۱۶. استفاده دائم از تقویم

خوب است کارهایتان را در یکجا از جمله تقویم یا سررسید بنویسید؛ نه اینکه برخی را در کاغذ، برخی را در نرم‌افزار یا برخی را در گوشی تلفن همراه. هنگام درج کارها در تقویم نیز نکات گفته‌شده را در نظر داشته باشید. به‌عنوان مثال، زمان را بوجه‌بندی کنید و سهم هر یک از امور مانند کار، خانواده، تفریح، عبادت و غیره را در نظر داشته باشید. همچنین، از انجام دو کار در یک زمان پرهیز کنید. قرارها را یادداشت کنید و بین دو کار متوالی فاصله مناسب بگذارید، و بالاخره به کارهای مکتوب تقویم متعهد باشید. گفتنی است، کارهای جزئی و کوتاه‌مدت را درج نکنید، بلکه آن‌ها به‌سرعت را انجام دهید تا فهرست کارها طولانی نشود.

## ۱۷. معجزه سحرخیزی

استفاده از سحر و بازده ویژه آن، همچنین فاصله بیدار شدن تا حضور در محل و شروع کار، فرصت ارزشمندی است. در کتاب مدیریت زمان **برایان تریسی**، ارزش و بهره‌وری استفاده از این زمان، سه برابر دیگر زمان‌ها تلقی شده است. لاقلاً می‌توان در این زمان فهرست‌نویسی، اولویت‌بندی و مقدمات انجام کارهای روز را انجام داد.

## ۱۸. قدرت بازبینه (چک‌لیست)

تنظیم بازبینه برای انجام کار، علاوه بر آنکه نظم و حس خوب را منتقل می‌کند، مانع از فراموشی کارها نیز می‌شود. بنابراین، خوب است قبل از انجام کارهای خود، بخش‌های مربوطه را به بازبینه تبدیل و سپس بر اساس آن اقدام کنید.

## ۱۹. تعیین حدود

اگر برای هر کاری اندازه و حدود تعیین کنید، در آن تمرکز پیدا می‌کنید. به‌عنوان مثال، اگر برای مطالعه ده دقیقه وقت بگذارید، در آن هنگام، بر نکات کتاب متمرکز خواهید شد. اگر برای جلسه‌ای ۲۰ دقیقه وقت بگذارید، سراغ اصل مطلب خواهید رفت. اگر در مواجهه با افراد پرحرف، مدت تعیین کنید، از حاشیه‌روی کاسته می‌شود. در چنین مواردی احساس ارزشمندی و حس خوب ایجاد می‌شود.

## ۲۰. انجام هر کار در وقت طلایی خود

بسیاری از کارها وقت طلایی دارد که در آن زمان با سرعت بیشتری انجام می‌شود. به‌عنوان مثال، می‌توان زمانی به محل کار رفت که با رفت‌وآمد کمتری مواجه باشیم. مشابه این مورد برای رفتن به جایگاه سوخت، خرید نان، کارهای اداری و غیره است.

در پایان خاطرنشان می‌کنم، با وجود موارد ذکر شده، گاه رخدادهایی غیرمنتظره موجب اتلاف وقت یا صرفه‌جویی در آن می‌شوند. استفاده خوب، مفید و ارزشمند از وقت، توفیقی است از پروردگار. برخی امور از جمله اطاعت فرمان الهی، خوب انجام‌دادن کارها و رضایت پدر و مادر موجب برکت در زمان می‌شود. ■

را تیز نمی‌کنی، گفت: وقت ندارم! در حالی که اگر وقتی برای تیزکردن اره‌اش می‌گذاشت، سریع‌تر و مؤثرتر کار را به انجام می‌رساند. این هفتمین عادت در کتاب معروف مدیریتی هفت عادت مردمان مؤثر، نوشته **استفان کاوی** است.

## ۱۲. استخدام نیروهای کارآمد و متخصص

با توجه به اینکه امکان و توان انجام همه کارها بر عهده افراد و به‌ویژه مدیران نیست، بنابراین، انجام امور با همکاری افراد صورت پذیرد. در این خصوص، جذب ستاره‌ها و افراد متخصص موجب تسریع و کیفیت‌بخشی کارها خواهد شد. این شرایط در کاهش دغدغه و زمان پیگیری و نظارت مدیران نیز بسیار مؤثر است.

## ۱۳. برون‌سپاری

گاهی اوقات انجام کارها از طریق برون‌سپاری، در جنبه‌های گوناگون از جمله زمان، به‌صرفه خواهد بود. برون‌سپاری با تفویض متفاوت است. در برون‌سپاری، ما هزینه می‌کنیم و انجام کار را به خارج از مجموعه واگذار می‌کنیم تا از هزینه‌های بیشتر مادی و معنوی بکاهیم.

## ۱۴. مدیریت جلسه کاری

هر مدیری بیشترین وقت خود را صرف برگزاری جلسات می‌کند. در این خصوص توجه به چند نکته می‌تواند در مدیریت زمان مؤثر باشد:

- از تشکیل جلسات غیرضروری پرهیز کنید؛
- در جلسات غیرضروری شرکت نکنید؛
- سعی کنید جلسات را کوتاه و مفید برگزار کنید و مانع از صحبت‌های متفرقه شوید. برای این منظور فرض کنید بابت هر دقیقه حضور شرکت‌کنندگان باید مبلغ قابل توجهی به هر یک پرداخت کنید؛
- از حضور افراد نامرتب و غیرضروری در جلسه اجتناب کنید؛

- موضوع و هدف جلسه را مشخص و مکتوب کنید.
- بحث را با رعایت اولویت‌ها در مسیر صحیح هدایت کنید؛
- برخی جلسات کوتاه را ایستاده برگزار کنید؛
- هرگونه مزاحمت و حواس‌پرتی از جمله تلفن همراه را کنار بگذارید؛
- جلسه را به‌موقع شروع کنید، حتی اگر همه حضور نداشته باشند؛
- حتماً در پایان جلسه خروجی بگیرید و صورت جلسه تنظیم کنید.

## ۱۵. انجام کار با دقت و بدون وسواس

در انجام کار دقت کنید، ولی دچار وسواس نشوید. کاری که با دقت انجام نشود، گاه موجب دوباره‌کاری و اتلاف وقت می‌شود. کاری هم که با وسواس همراه باشد، وقت را از بین می‌برد و عمر را ضایع می‌کند. وسواس گاه به تمیزی یا پاک‌ی مربوط است و گاه به چیدمان، خرید یا موارد دیگر.



### پی‌نوشت‌ها

1. Jack Canfield
2. Darren Hardy

۳. اِنْ لَمْ تَكُنْ خَلِيماً فَتَحَلِّمْ فَانَّهُ قَلٌّ  
مَنْ تَشَكَّهَ يَقُومُ اِلَّا اَوْشَكَ اَنْ يَكُوْنَ  
مِنْهُمْ. (نهج البلاغه، حکمت ۲۰۷).