

# مدیریت موثر زمان

---

# سرفصل های آموزشی:

---

- ✓ مدیریت بهینه وقت
- ✓ مدیریت فردی: کلید مدیریت
- ✓ اصول مدیریت زمان
- ✓ فواید اعمال مدیریت زمان
- ✓ توصیه هایی جهت موفقیت در مدیریت زمان
- ✓ عوامل اتلاف وقت
- ✓ ارتباط موثر و مدیریت زمان
- ✓ روشهای مدیریت زمان، الویت بندی برنامه های کاری
- ✓ کنترل مزاحمتها و وقفه ها و آشفته گی هاو کارهای دفتری عادی
- ✓ راهنماهای برنامه ریزی و زمان بندی های روزانه

# مقدمه

اخيراً تحقیقی دربارهٔ این موضوع انجام گرفته است که مدیران چگونه از اوقات کاری خود استفاده می کنند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که ۴ / ۲۰ درصد از هفته کاری آنان به هدر می رود. این مقدار اتلاف وقت در واقع یک روز از پنج روز کاری مدیر را شامل می گردد. بررسی فوق نشان می دهد که میزان کار ۹۰ / ۳ درصد از مدیران و روسا به هم ریخته و آشفته است.

۳۳ درصد از وقت روسا صرف امور جاری می شود.

اوقات تلف شده در کار، ۲۰٪ از وقت مدیر را شامل می شود.

۱۲٪ از کار هفتگی صرف رفت و آمد می گردد.

زمان همیشه به عنوان یک منبع مهم قلمداد شده است.

اما ما عادت کرده ایم که اتلاف وقت را بیشتر به گردن دیگران بیاندازیم و خودمان را در آن مقصر ندانیم.

# مدیریت بهینه وقت

---

مدیریت زمان عبارت است از کلیه مهارت هایی که غالبا افراد می آموزند تا بر اساس این مهارت ها بتوانند در زمان مشخص مسئولیت خودشان را به نحو احسن انجام دهند .

و در تعریف کامل تری مدیریت زمان یعنی اینکه کنترل زمان و کار خویش را به دست گرفته اجازه ندهیم امور و حوادث ما را هدایت کنند .

مدیریت زمان به مدیران قدرت و شهامت تفویض اختیار می دهد که در نهایت به بهره وری و کارایی موثر می انجامد .

# مدیریت فردی: کلید مدیریت

---

- مدیریت صحیح زمان، عامل اساسی در موفقیت هر سازمان محسوب می شود.
- مدیریت زمان و مدیریت کار، اساساً معطوف به انضباط فردی است.
- عملکرد صحیح هر سیستم با عملکرد صحیح کاربران آن سنجیده می شود.

# اهمیت مدیریت زمان

---

- ❖ حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه نا خواه زمان می گذرد و این ما هستیم که بایستی از آن به خوبی استفاده کنیم.
- ❖ مدیریت زمان در واقع همان مدیریت بر خویشتن است و جالب است بدانید مهارتهایی که ما برای اداره کردن دیگران نیازمندیم همان مهارتهایی است که برای اداره کردن خود نیازمندیم مانند : توانایی و مهارت در برنامه ریزی ، تفویض اختیار ، سازماندهی ، رهبری و کنترل .
- ❖ شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند خیلی مهم است زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد
- ❖ نسبت به روزهای بدون بهره وری (بی حاصل) خود بی تفاوت نباشیم .

# یادسپاری موارد زیر مهم است.

در هر سال ما ۸۷۶۰ ساعت وقت در اختیار داریم

معمولاً ۲۹۲۰ ساعت را در خواب هستیم.

معمولاً ۱۹۲۸ ساعت را کار می کنیم.

۱۶۶۴ ساعت مربوط به تعطیلات آخر هفته است. (بدون احتساب ساعت هایی که در خوابیم)

۳۲۰ ساعت تعطیلات (غیر از تعطیلات آخر هفته و مرخصی ماست)

۷۲۳ ساعت با اوقات تلف شده در خلال هفته های کاری داریم.

۴۸۲۰ ساعت را معمولاً در رفت و آمد هستیم.

**با توجه به اینکه نمی توانیم وقت بیشتری ایجاد کنیم،**

**باید از اوقاتی که در اختیار داریم بیشترین استفاده را ببریم.**

# فواید اعمال مدیریت زمان

شیوه نظم بخشی به برنامه ها و زمان بندی موثر برای رسیدگی به کارها را مدیریت زمان گویند. کسانی که در این زمینه ضعیف هستند همیشه کارها را در آخرین فرصت ها انجام می دهند و یا گاهی موفق به اتمام کارها نمی شوند. در این صورت کیفیت کاری بسیار ضعیف، بی نظم و بی نتیجه است. استرس ناشی از نرسیدن به زمان بندی، روی عملکرد ذهنی تاثیر نامطلوب دارد و موجب کاهش بازدهی افراد می شود. مهارت مدیریت زمان مجموعه ای از تکنیک های خلاقانه است که فرصت های بیشتری را در اختیار افراد قرار می دهد. برخی از مزایای مدیریت زمان عبارتند از:

✓ رسیدگی به امور مهم کاری و شخصی در زمان مشخص

✓ افزایش کارایی و بهره وری در کارهای محوله

✓ کسب فرصت های بیشتر در یک زمان مشخص

✓ آرامش ذهنی و دوری از استرس و اضطراب

✓ پیشرفت کاری و حرفه ای در کوتاه ترین زمان

# توصیه‌هایی جهت موفقیت در مدیریت زمان

---

- ❖ همین امروز شروع کنید.
- ❖ ندایی برای بیدار شدن.
- ❖ به موقع سر کار حاضر شوید.
- ❖ واقع بین باشید و اهدافی معقول برای خود تعیین کنید.
- ❖ از انواع فهرست‌ها دفترچه‌های قرار ملاقات و سررسیدها استفاده کنید.
- ❖ برای کارهای خود یک چارچوب زمانی در نظر بگیرید.
- ❖ در برابر وقفه‌های کاری مقاومت کنید.
- ❖ دقایق و ساعاتی را که می‌گذرند دنبال کنید.
- ❖ جدول زمانی روز بعد را طراحی کنید.
- ❖ به اتمام رساندن روز اول را جشن بگیرید.
- ❖ وقتی می‌خواهید عادت جدیدی را در خود ایجاد کنید خیلی سخت نگیرید.

# توصیه هایی جهت موفقیت در مدیریت زمان

---

🌸 امروز تنها زمانی است که می توان در آن کاری انجام داد و یا نداد دیروز گذشته و برای فردا نیز هیچ تضمینی وجود ندارد.

🌸 همین حالا شروع کن! امروز اولین روز آینده توست.

🌸 از ایده آل گرایی محض بپرهیزید در اکثر اوقات انجام یک کار خوب ولی به موقع از انجام یک کار عالی ولی دیر هنگام مهم تر است.

🌸 کارهای کم اهمیت را شناسایی و از انجام آنها صرف نظر کنید.

🌸 مطالعه بر روی تمرکز افراد نشان می دهد که تمرکز در دوره های ۹۰ دقیقه ای به حد اکثر خود رسیده دوباره افت می کند از این رو پس

از هر یک ساعت و نیم حداقل ۱۰ دقیقه استراحت داشته باشید تا ظرفیت ذهنی شما به جای اول باز گردد.

# ارتباط موثر و مدیریت زمان

- ❖ برنامه ها و چارچوب های زمانی خود را هماهنگ و تنظیم کنید تا در صورت لزوم با زمانبندی دیگران همخوانی پیدا کند.
- ❖ در تمام کارها و فوریت های مربوط به پروژه های گروهی ، با افراد گروه گفتگو نمایید.
- ❖ پیش از وقوع نیاز ، آنچه را از رییس و همکارانتان می خواهید ، بررسی کنید.
- ❖ به عقاید درست دیگر افراد گوش دهید و عمل کنید و آنان را به عنوان پشتیبان برنامه هایتان در نظر بگیرید
- ❖ در ابتدای هر صبح درباره کاری که از دیگران انتظار دارید برایتان انجام دهند ، با آنان گفتگو کنید.
- ❖ از فرض کردن پرهیز نمایید، چرا که دیگران نمی توانند ذهن شما را بخوانند.
- ❖ به افراد پیشنهاد کنید تا درکشان را از دستوراتی که به آنان داده اید ، تکرار کنند، تا جلوی اتلاف وقت های بعدی گرفته شود.
- ❖ با استفاده از مهارت های مدیریت زمان، سررسیدی که برای سهم خود از پروژه تعیین کرده اید، برآورده نمایید تا مانع پیشرفت دیگران نباشید.

# عوامل اتلاف زمان

- ✓ تلفن
- ✓ ملاقات های شخصی برنامه ریزی نشده
- ✓ مهمانی ها و جلسات پیش بینی نشده
- ✓ آنچه که می شد به دیگران واگذار کرد.
- ✓ ملاقات های بسیار زیاد با نتایج بسیار کم
- ✓ انجام کاری بدون داشتن اطلاعات کافی
- ✓ سر و کله زدن با دیگران
- ✓ بحران های غیر مترقبه
- ✓ اهداف و اولویت بندی مبهم و غیر روشن
- ✓ عدم برنامه ریزی
- ✓ استرس
- ✓ خستگی
- ✓ ناتوانی در نه گفتن
- ✓ بی نظمی و آشفتگی محل کار و زندگی
- ✓ کمبود اعتماد به نفس
- ✓ بی حوصلگی یا تعجیل
- ✓ ضعف در مهارت گوش دادن
- ✓ کمبود انگیزه
- ✓ کمبود کارمند یا داشتن کارمند اضافه
- ✓ کمبود اطلاعات واقعی
- ✓ بی تصمیمی
- ✓ کمبود اولویت ها و برنامه ریزی

# عوامل اتلاف زمان

✓ نامنظم بودن فردي يا داشتن ميز نامرتب

✓ سعي در انجام يك باره كارهاي بسيار يا احتساب وقت كم براي انجام امور

✓ كمبود كارمندان مناسب يا آموزش ديده

✓ كمبود امكانات و تسهيلات در محل كار

✓ عدم تعلق به كار در كارمندان

✓ تغيير مداوم مديريت امور اولويت دار به امور فوري و بحراني

✓ مشخص نبودن حوزه اختيارات مسئوليت هاي يك فرد

✓ تلفن هاي بسيار زياد كه موجب توقف در كار مي شوند .

✓ منتظر شدن براي ملاقات افراد يا منتظر شدن به هنگام سفر

✓ ارائه گزارش هاي دو گانه يا داشتن بيش از يك مافوق

✓ در دست داشتن كارهاي ناتمام زياد

✓ عدم واگذاري يا واگذاري نامناسب امور

✓ كاغذ بازي و بوروكراسي

✓ وجود عوامل منحرف كننده ذهن

✓ بيش از حد اجتماعي بودن

✓ بي نظمي شخص

# عوامل اتلاف زمان

- ❖ جلسات بسیار (درون سازمانی و برون سازمانی)
- ❖ قبول و یا تحمیل بیش از حد مسئولیت و کار
- ❖ آشفتگی و بی نظمی فردی و عدم تمرکز فردی
- ❖ نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد
- ❖ مسافرت ها و ماموریت های متعدد اداری
- ❖ امور شخصی و گرفتاری های خانوادگی
- ❖ عدم برنامه ریزی های مناسب
- ❖ کار امروز را به فردا افکندن
- ❖ عدم تفویض اختیار
- ❖ تماس ها و مکالمات زیاد تلفنی

❖ مهمترین عامل اتلاف وقت به ویژه برای مدیران «عدم تفویض اختیار» می باشد.

## عوامل عدم تفویض اختیار

- کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند و واگذاری و تفویض اختیار بیشتر به آنها معقولانه نیست.
- کارکنان توان انجام دادن برخی کارها را ندارند، لذا نمیتوان اختیاری به آنها تفویض کرد.
- کارکنان نمی خواهند به آنها تفویض اختیار شود.
- فرد مناسبی نیست که کارها را وااختیارات به او واگذار شود .
- قدرت و جسارت لازم در تفویض اختیار وجود ندارد.
- مدیران ترجیح میدهند برای حفظ شان و شخصیت خود از تفویض اختیار پرهیز کنند
- ممکن است تفویض اختیار نشانگر ضعف مدیر در سازمان تلقی شود .

**بینید واقعاً کدام مورد یا موارد از ۷ گزینه بالا شامل حال شما می شود. بعد کمی تامل کنید که چرا در چنین وضعیتی به سر می برید؟**

**واگذار کردن امور بی فایده است مگر آنکه برای کارمندان خود ابزار و دستیاران خوب مهیا کنید.**

## ۲۰ عامل که در دیدگاه کلی شما نسبت به بایدها، لازم‌ها و خواسته‌ها موثرند

---

۱. از همین حالا مشغول بکار شوید و منتظر وقت مناسب برای شروع یک کار نباشید.
۲. برای خود یک منبع اطلاعاتی قابل اعتماد معین کنید تا هرگاه نمی دانستید که کار را شروع کنید، از آن کمک بگیرید.
۳. همواره به طور منظم کاری را انجام دهید که شما را به سمت یک مقصد بلند مدت هدایت کند.
۴. خود را مجبور کنید تا هر بار یک ساعت (پیش از کار یا پس از کار در اداره و صبح زود یا سر شب در منزل) به این هدف وقت اختصاص دهید.
۵. کارهای روزمره‌ای را که مرتب انجام می‌دهید به شکل عادت درآورید، چرا که کارها از روی عادت سریع‌تر انجام می‌شود.
۶. تعیین کنید که چه کارهایی را میتوانید به سرعت انجام دهید و انجام کدام کارها نیاز به آرامش دارد.
۷. برنامه ریزی بلند مدت خود را به صورت ماهیانه و فصلی بازبینی نمایید.
۸. پیشرفت خود را در فواصل میان کارها یک بررسی اجمالی کنید تا در یابید که در چه مقطعی قرار دارید.
۹. در صورت لزوم برنامه‌هایتان را اصلاح کنید.

## ۲۰ عامل که در دیدگاه کلی شما نسبت به بایدها، لازم‌ها و خواسته‌ها موثرند

۰۱. برای بررسی و اصلاح برنامه‌ها، هم از روش‌های پیگیری کارها و هم از بازخورد کارها استفاده نمایید.
  ۱۱. انعطاف پذیر باشید.
  ۲۱. پیشرفت خود را مستند کنید. این کار به شما نیرو می‌دهد تا به حرکت ادامه دهید.
  ۳۱. سخت‌ترین تکالیف خود را به ابتدای هفته اختصاص دهید.
  ۴۱. سعی نکنید حجم زیادی از کارها را به یکباره انجام دهید تا پروژه‌های دیگر به نظرتان غیر ممکن نرسند.
  ۵۱. تا آنجایی که می‌توانید از پریدن از یک پروژه به پروژه‌ی دیگر اجتناب ورزید.
  ۶۱. هنگامی که مجبور هستید بخش عمده وقتتان را بر بایدها صرف کنید و وقتی برای لازم‌ها ندارید، یک زنگ تفریح به خود بدهید همچنین در این شرایط به خاطر انجام ندادن لازم‌ها احساس گناه نکنید زیرا احساس تقصیر، تنها انرژی و وقت بیشتری از شما میگیرد.
  ۷۱. همواره ارزش دهی را در صدر قرار دهید. اگر به طور پیوسته کارها را ارزش دهی نکنید، در شرایط آشفته‌ای - که سعی می‌کنید همه کاره باشید - قرار می‌گیرد.
  ۸۱. با گذاشتن یادداشت در تقویمتان در مورد پروژه‌هایی که می‌خواهید در چند هفته یا چند ماه آینده انجام دهید. زمان شروع آنها را به خود یادآوری کنید.
  ۹۱. بدانید که چقدر کار برای یک روز کافی است. بدن (با درد گرفتن) و ذهن (با کند شدن) در این مورد به شما هشدار میدهند.
۰۲. همیشه از خود بپرسید «بهترین استفاده‌ای که هم اکنون می‌توانم از وقتم ببرم چیست؟»

# ۵ نکته مهم برای جلوگیری از هدر رفتن زمان

✿ برای تصمیم گیری ها سر رسید تعیین نمایید.

✿ بدون این که خودتان را عذاب دهید درباره گزینه های بی ارزش به سرعت تصمیم گیری نمایید.

✿ با گرفتن تصمیم های کوچک در باره برخی جنبه های یک پروژه یا مساله از گرفتن تصمیم های بزرگ طفره نروید.

✿ هنگامی که به این نتیجه رسیدید که تصمیمتان بهترین تصمیم است با اعتماد به قضاوتتان پیش بروید

✿ به خاطر داشته باشید که هیچ تصمیمی کامل نیست، حتی اگر بهترین تصمیم را گرفته باشید ولی دست کم شما با اراده بوده برای پیش بردن گام برداشته اید.

# کنترل مزاحمتها و وقفه ها و آشفتگی ها و کارهای دفتری عادی

➤ در مقابل پاسخ گویی به اموری که کارتان را مختل می کنند مقاومت کنید

یکی از دلایل اصلی عدم موفقیت شما در پیشبرد برنامه هایتان تمایل به پاسخگویی سریع به مسائل زیر است .

✓ مکالمات تلفنی :

- ❖ تا آنجا که ممکن است مکالمات تلفنی خود را به زمان پس از ناهار و پایان روز کاری موکول کنید
- ❖ با کمک یک سیستم پست صوتی و یا دستگاه منشی تلفنی بسیاری از مکالمات غیر ضروری و وقت گیر را از برنامه کاری خود حذف کنید .
- ❖ سعی کنید تمام مکالمات را در یک زمان انجام دهید .

✓ پیغام های فکس ، پست الکترونیکی و نامه های روزانه

- ❖ پیغام های فکس و پست الکترونیک را جمع کرده و در یک زمان به سراغشان بروید
- ❖ نامه ها را به ۵ دسته تقسیم کنید نامه هایی که باید سریعاً به آنها پاسخ داد، نامه هایی که بعداً باید کنترل شود، دقیقاً خوانده شود ،بایگانی شود ،دور ریخته شوند.

✓ سوالهای کارکنان و ملاقات های سرزده:

- ❖ وقتی مسئولیت کاری را به شخصی می سپارید توضیحات کاملی در مورد نحوه انجام کار به او بدهید.
- ❖ به اطرافیان بیاموزید که چگونه سوالات خود را تا آنجا که ممکن است نگه دارند و همگی را با هم از شما بپرسند.
- ❖ وقتی شخصی با کاری نه چندان ضروری به سراغ شما می آید خیلی محترمانه به او بگویید «متاسفم اکنون زمان مناسبی برای صحبت نیست» .

وقت گذرانی و کمال طلبی دو مانع اصلی که از برآورده کردن سررسیدها جلوگیری می کنند

# یازده راه حل برای کوتاه کردن جلسات طولانی

- (۱) جلسه را در اتاق کنفرانس یا جایی غیر از اتاق تان برگزار کنید. وقتی جلسه در اتاق شما تشکیل نمی شوند، میتوانید به محض پایان یافتن جلسه محل را ترک کنید. ولی وقتی جلسه در اتاق شما باشد بسیاری از افراد بعد از جلسه می مانند تا در رابطه با موضوع، بیشتر با شما گفتگو کنند.
- (۲) هدف از تشکیل جلسه را حتماً قبل از تشکیل آن به شرکت کنندگان اطلاع دهید.
- (۳) جلسه را سر وقت آغاز کنید.
- (۴) ارزش هر یک از بخش های صورت جلسه را ارزیابی کنید.
- (۵) بسته به اهمیت هر قسمت یک چارچوب زمانی برای آن تعیین کنید.
- (۶) به نکات مهم پردازید (تعداد آنها نباید بیش از سه یا چهار باشد) و حاشیه نروید. از بگو مگو کردن درباره موضوعی که پیش کشیده می شود و هیچ کس از آن اطلاع کافی ندارد، پرهیزد در عوض عده ای را مامور کنید تا درباره موضوع تحقیق کنند.

## یازده راه حل برای کوتاه کردن جلسات طولانی

- (۷) به شرکت کنندگان گوش زد کنید که زمان کمی برای پرداختن به همه موضوع های صورت جلسه دارید.
- (۸) زنگ ساعت مچی خود را روی ساعتی که جلسه باید پایان پذیرد تنظیم کرده از آن به عنوان هشدار برای شرکت کنندگان در جلسه استفاده کنید.
- (۹) به گونه ای برنامه ریزی کنید که دقیقاً سر ساعتی که واقعاً جلسه آغاز می شود ، در محل حاضر باشید و نه حتی یک دقیقه زودتر. به این ترتیب دیگر وقتتان برای انتظار آغاز جلسه و مقدمات وقتگیر تلف نمیشود.
- (۱۰) تازمانی که حضورتان ضروری است در جلسه بمانید.
- (۱۱) برای زمانی که طبق صورت جلسه باید جلسه پایان پذیرد ، یک قرار ملاقات ترتیب داده یا از شخصی بخواهید که در آن ساعت به خصوص با شما تماس گیرد تا به این ترتیب دلیل خوبی برای ترک جلسه داشته باشید

# راهنمای برنامه ریزی و زمان بندی

---

- ✓ مقاصد بزرگ تر هفته را به گام های کوچک تر از شنبه تا چهارشنبه بشکنید .
- ✓ برنامه را به گونه ای زمانبندی کنید که اساسی ترین کارها را در بهترین اوقات روز انجام دهید.
- ✓ از زمان بندی فشرده پرهیزید. برای اینکه هفته ای کم تنش داشته باشید، اوقاتی را به عنوان زنگ تفریح، تنفس، تغییر حال و هوا ، فوریت ها و اضافه کاری (در صورت نیاز) کنار بگذراید.
- ✓ در طول روز زمان بندی خود را مرور کنید.
- ✓ در طول هفته ، هر هدفی را که کامل می کنید، خط بزنید. احساس خوبی که از این کار به دست خواهید آورد ، به شما روحیه می دهد تا به جلو حرکت کنید.
- ✓ پیش از ترک کار، زمان بندی روز آینده را کنترل نمایید و در صورت لزوم ، تکالیفی را که هنوز انجام نشده اند به فردا منتقل کنید.
- ✓ این حقیقت را بپذیرید که همیشه نمی توان انتظار داشت که تمامی تکالیف برنامه ی هفتگی ، در پایان هفته خط خورده و انجام شده باشد.

# یک برنامه گام به گام برای کارهای نوشتنی

## نامه های دریافتی:

- ❖ در صورت امکان، یک دستیاراستخدام کنید تا نامه ها را قبل از این که به دست شما برسند، یک بار بازرسی نماید.
- ❖ پرونده های نامه را تشکیل داده، نامه هایی را که دریافت می کنید به ۵ دسته تقسیم بندی نمایید. ۱- پاسخ سریع ۲- بعداً مطالعه شود ۳- با دقت بیشتری مطالعه شود ۴- بایگانی شود ۵- دور انداخته شود
- ❖ سعی کنید نخستین باری که نامه ای را می خوانید همان جا درباره اش تصمیم بگیرید .
- ❖ سپس هر نامه را در پوشه های مورد نظر که در کنار میزتان قرار دارند، بگذارید.
- ❖ روی هر پوشه یک برچسب رنگی بزنید: قرمز برای پاسخ سریع، آبی برای بعداً مطالعه شود ، سبز برای با دقت بیشتری مطالعه شود، و نارنجی برای بایگانی .
- ❖ نگران نامه های دسته ی آخر نباشید. آنها را یگراست روانه سطل زباله کنید.
- ❖ برای جلوگیری از تلنبارشدن نامه ها در پوشه ی پاسخ سریع ، پاسخ هر نامه را روی همان نامه اصلی نوشته و برای فرستنده بفرستید .
- ❖ اگر هنگام مطالعه ی یک نامه ی دریافتی ، ایده ای به ذهنتان رسید، آن را درگوشه نامه یادداشت کرده، سپس نامه را روانه پوشه مربوط نمایید. به این ترتیب هنگام مطالعه ی دوباره نامه و پاسخگویی به آن ، وقت کمتری از شما گرفته شده ، نکات لازم را فراموش نخواهید کرد.
- ❖ بسیاری از نامه ها و پاسخ های شما ، دارای شکل و قالب ثابتی هستند. قسمت های مشترک این متن ها را نوشته ، به تعداد مورد نیاز تکثیر کنید تا دیگر وقت خود را به خاطر نوشتن مطالب و قسمت های تکراری هدر ندهید.

# یک برنامه گام به گام برای کارهای نوشتنی

## نامه های فرستادنی:

- ❖ یادداشت ها ، نامه ها و گزارش ها را کوتاه برای دیگران بنویسید .
- ❖ پیام ها و گزارش های کوتاه علاوه بر این که وقت کمتری از شما می گیرند ، احتمال خوانده شدن بیشتری هم دارند.
- ❖ یک دستیار به کار گمارده ، به او اختیار دهید که پاسخ نامه ها را نوشته و تا آنجا که ممکن است مکاتبات را انجام دهد.
- ❖ در مورد نامه ها و گزارش هایی که حتماً باید خودتان درموردشان اقدام کنید ، مطالبتان را روی ضبط صوت یا دستگاه گفته نگار که گفته های شما را مینویسد، ضبط کرده، برای دستیاران بفرستید.
- ❖ تمام نامه های خود را در یک زمان نوشته، یکجا از سر همه شان خلاص شوید.

به اجرا درآوردن برنامه های روزانه با استفاده از انواع فهرست ها ،دفترچه های قرار ملاقات و سررسیدها

به پرکردن و تکمیل فهرستها به عنوان روشی برای توسعه ظرفیت حافظه ی خود بنگرید.

برنامه ی روزانه

کارهایی که لازم است انجام دهم.

قرار ملاقات ها و اجتماعاتی که در

آنها شرکت کنم.

---

---

---

---

کارهایی که حتماً باید انجام دهم.

قرار ملاقات ها و اجتماعاتی که حتماً

باید در آنها شرکت کنم.

---

---

---

---

کارهایی که بهتر است انجام دهم و قرار

ملاقات ها و اجتماعات آینده.

---

---

---

---

# پرسشنامه زیر را پر کنید

می خواهم تا چهارشنبه چه کاری را انجام داده باشم؟

برای انجام این کار، چه گام هایی باید بردارم؟

برای بر آورده کردن انتهای هفته، هر روز چه تکالیفی را باید به نوبت انجام دهم؟

هر کدام از این تکالیف روزانه، تقریباً چقدر زمان می برد؟

کاری که می خواهم در این هفته انجام دهم، چقدر از خواسته هایم در زندگی و کار را تکمیل می کند؟

کدام مورد نقشی در خواسته هایم از کار و زندگی ندارد و می توانند حذف گردند؟

# مدیریت زمان چیست و تکنیکهای آن کدام است؟

مدیریت زمان یا **Time Management** یکی از دغدغه های مهم بسیاری از ماست. همه می دانیم که ضعف در **برنامه ریزی** و مدیریت زمان، می تواند مشکلات فراوانی را برای ما ایجاد کند؛ البته گاهی هم به اشتباه، چالش ها و مسائل دیگر خود را به ضعف در مدیریت زمان نسبت می دهیم. مهم ترین نکته ای که در مجموعه درس های **مدیریت زمان** و **نظم شخصی** خواهیم آموخت این است که **مدیریت زمان** یک عنوان بسیار عمومی است که می تواند مجموعه ای گسترده ای از چالش ها، مهارت ها و مسائل را شامل شود. بسیاری از کسانی که معتقدند در **مدیریت زمان** ضعف دارند یا این که فکر می کنند نیازمند بهبود در **مهارت مدیریت زمان** هستند، ممکن است مشکلات و چالش های دیگری داشته باشند که در نهایت خود را در قالب **ضعف در مدیریت زمان** بروز می دهد. آیا نیاز اصلی شما، مهارت های مدیریت زمان است؟ برخی اصطلاحات، این بخت را داشته اند که در بین مردم، بیش از سهم واقعی شان رواج پیدا کنند و به نظر می رسد که مدیریت زمان هم در همین گروه قرار دارد.

# چرا دچار کمبود زمان می‌شویم؟

همه ما به یک علت واحد دچار کمبود زمان نمی‌شویم.

پیش از اینکه به فکر مدیریت زمان و حل کردن مشکل کمبود زمان خود باشیم، باید تشخیص دهیم که چرا دچار کمبود زمان شده‌ایم.

- رویاهای بزرگ و هدف گذاری غیرواقعی

ضعف در مهارت تصمیم گیری و اولویت بندی

ضعف در تفویض اختیار

کمال طلبی

ضعف در مهارت حل مسئله

مشکل اهمال کاری

ضعف در هنر نه گفتن

ضعف در مدیریت انرژی

# اولویت بندی کارها و فعالیت ها | ماتریس آیزنهاور

مدیریت زمان برای بسیاری از ما، به معنای تلاش برای به دست آوردن زمان بیشتر است. به همین علت، زیاد پیش می آید که متراکم کار کردن یا کم خوابیدن و فعالیتهای متوالی بدون وقت تلف شده را به عنوان نشانه‌ای از توانایی در مدیریت زمان در نظر می‌گیریم.

در حالی که چه بسا، بسیاری از جلسات و فعالیتهای ما، چندان ضروری نباشند؛ یا این‌که برنامه‌ها و اهداف مهمتری را در لابه‌لای همین روزمرگی‌های منظم و زمان‌بندی‌شده، به دست فراموشی سپرده باشیم.

# اهمیت اولویت بندی کارها در مدیریت زمان

---

برای این که انجام منظم فعالیت های کم فایده را با استفاده ی بهینه از زمان برای دستیابی به اهداف مهم اشتباه نگیریم، معمولاً بر این نکته تأکید می کنند که ( **Task Management** مدیریت وظایف) بخش مهمی از **Time Management** (مدیریت زمان) است و کسی می تواند زمان خود را به خوبی مدیریت کند، که نسبت به اولویت بندی وظایف خود، دقیق و حساس باشد.

## اولویت بندی بر اساس ماتریس آیزنهاور (ماتریس اهمیت و فوریت)

---

ماتریس آیزنهاور ابزار دیگری برای اولویت بندی کارها است که در آن به تفکیک ضرورت زمانی و ضرورت استراتژیک توجه شده است.

علاوه بر عنوان ماتریس آیزنهاور، گاهی نام‌های ماتریس استیون کاوی و همچنین ماتریس اهمیت و فوریت نیز برای آن به کار می‌رود. چون طرح این ابزار توسط استیون کاوی در کتاب هفت عادت، نقش مهمی در رواج یافتن آن داشته است.

## این کار چقدر اهمیت دارد؟ (Importance)

کارهای مهم، اغلب به هدف‌های ما مربوط هستند.

کارها و فعالیت‌هایی که انجام آن‌ها ما را به هدف‌هایمان نزدیک می‌کند و بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند مشکلاتی جدی و عمیق، با اثراتی نسبتاً طولانی برایمان ایجاد کند.

این کارها معمولاً به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به خواسته‌ها و هدف‌های کلان و ارزش‌های زندگی ما مربوط می‌شوند.

تأکید بر این نکته نیز لازم است که: به علت شخصی بودن هدف‌ها و ارزش‌ها، ممکن است کاری که شما آن را مهم تلقی می‌کنید، ممکن است از نظر فرد دیگری مهم محسوب نشود.

موارد زیر، نمونه‌هایی از کارهایی هستند که می‌توانند برای برخی افراد، اهمیت بالایی داشته باشند:

- ورزش کردن روزانه با هدف حفظ سلامت در بلندمدت
- یادگیری زبان انگلیسی
- مطالعه‌ی درس‌های متمم
- احوال‌پرسی از پدر و مادر و دیدار آن‌ها
- برنامه ریزی برای آموزش و توسعه منابع انسانی
- مدیریت بحرانی که هم‌اکنون در کارخانه به وجود آمده
- جلسه با مدیرعامل برای متقاعد کردن او درباره‌ی تغییر دیدگاهش نسبت به بودجه ریزی شرکت

## این کار چقدر فوریت دارد؟ (Urgency)

این کار یا فعالیت، تا چه حد نیازمند توجه در همین لحظه است؟

آیا اگر همین لحظه (یا در همین لحظات و ساعات‌های پیش رو) به آن توجه نکنم، در دسرساز می‌شود و تبعات بدی برایم خواهد داشت؟

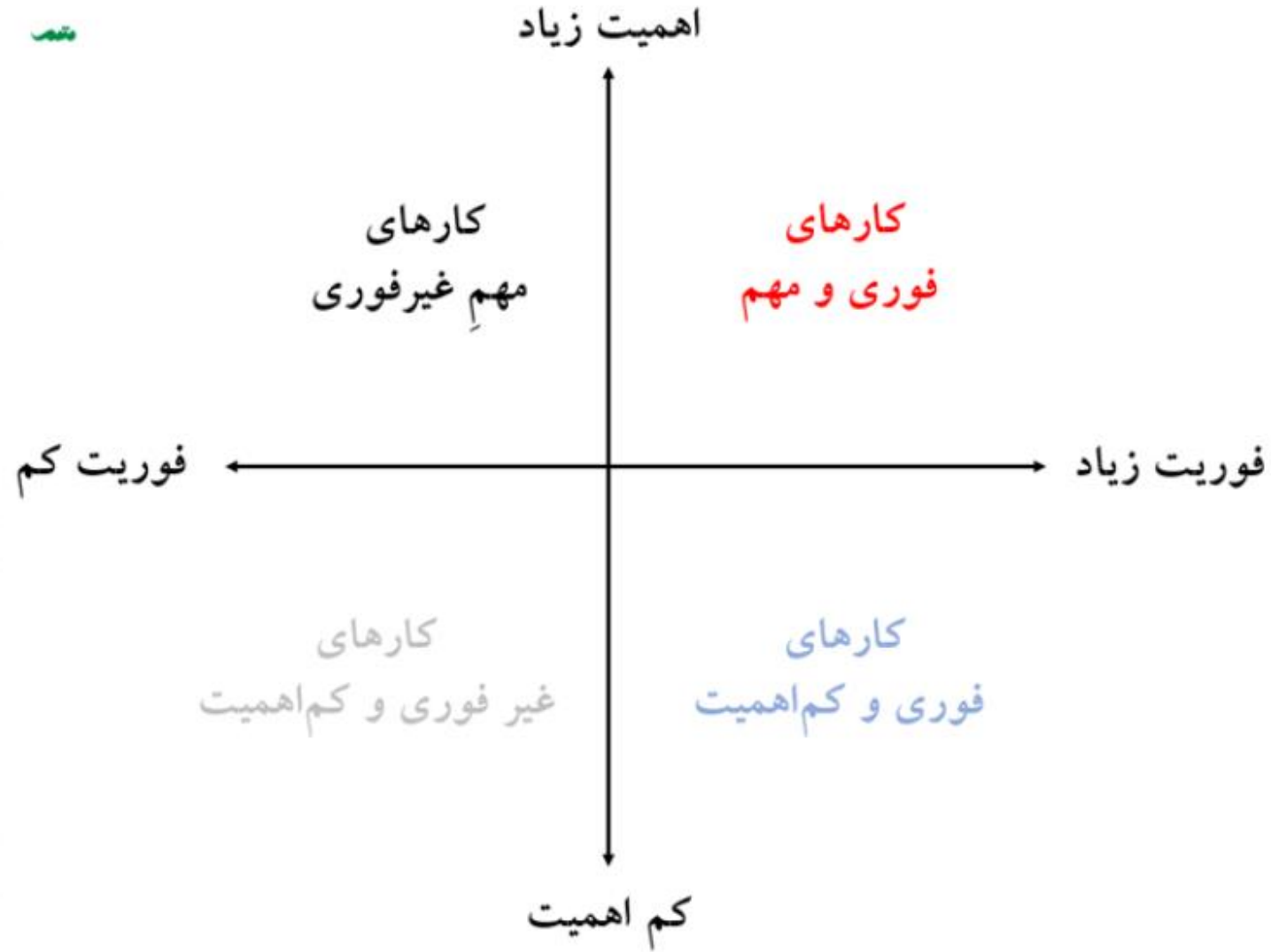
آیا مهلت زمانی کاملاً قطعی و مشخصی برای این کار وجود دارد که الان هم به آن نزدیک شده‌ام؟

آیا اگر این کار را در این لحظه انجام ندهم، فرصت انجام آن را به کلی از دست می‌دهم؟

کارهای زیر، **ممکن است** برای شما، **مصادق** کارهای فوری محسوب شوند:

- پاسخ دادن به تلفن‌ها
- پاسخ دادن به ایمیل‌های مدیریت ارشد
- خرید شارژر موبایل (شارژر قبلی گم یا خراب شده است)
- تنظیم پاسخ و ارسال آن برای روزنامه‌ای که دیروز، مطلب نادرستی را درباره‌ی شرکت منتشر کرده است

بر این اساس، می‌توان هر فعالیت را به یکی از چهار دسته‌ی زیر تخصیص داد:



# بعد از تقسیم بندی کارها چه کنیم؟

---

اینکه کارها را به چهار دسته تقسیم کنیم، به خودی خود، خاصیت و کارکردی ندارد. مهم این است که بر اساس این تقسیم بندی، با کارها و فعالیت های هر یک از این چهار دسته، به شکل متفاوتی برخورد کنیم.

## کارهای مهم و فوری

این کارها، بیشترین اولویت را دارند و باید سریع انجام شوند. به عبارت دیگر، از منظر **مدیریت منابع**، باید منابع خود را پیش از هر چیز، به این کارها تخصیص دهید.

ضمناً به خاطر داشته باشید که هر چه در زمینه‌های زیر بیشتر وقت بگذارید، باید این بخش از فعالیت‌های شما، سبک‌تر شود و کارهای کمتری در این دسته قرار گیرد:

- وقت گذاشتن روی **مهارت تخمین و برآورد**
- تلاش برای تقویت قدرت پیش بینی و نیز تشخیص و تحلیل **سناریوهای پیش رو**
- افزایش **انضباط شخصی و نظم درونی**

به عبارت دیگر، بخش مهمی از کارهایی که به سطح **مهم و فوری** می‌رسند، زمانی می‌توانسته‌اند در سطح **مهم اما غیرفوری** باشند.

اما به علت پیش‌بینی‌ها و برآوردهای نادرست شما یا ضعف نظم درونی (تلاش برای طفره رفتن از آن کارها)، امروز در دسته‌ی مهم و فوری قرار گرفته‌اند.

البته این ادعا الزاماً درباره‌ی همه‌ی کارهای فوری و مهم مصداق ندارد؛ مثلاً با تصادف یکی از دوستان نزدیک شما در خیابان، مجموعه‌ای از کارهای مهم و فوری به فهرست فعالیت‌هایتان افزوده می‌شود.

با این حال، اگر از مثال‌های خاص در حدی که مطرح شد بگذریم، بی‌توجهی به اولویت بندی کارها یکی از مهم‌ترین عوامل پُر شدن سبب فعالیت‌های **مهم و فوری** است.

## کارهای مهم غیرفوری

اغلب کارهایی که در زندگی ما ارزش واقعی و ماندگار ایجاد می‌کنند، در این دسته قرار می‌گیرند.

اگر امروز ورزش نکنید، اگر برای یادگیری خود وقت نگذارید، اگر زبان دوم یا سوم خود را تقویت نکنید و اگر شبکه سازی نکنید، هیچ‌کدام در این لحظه‌ی مشخص، به شما آسیب نمی‌رسانند.

اما در بلندمدت، فرصت‌های بسیاری را از شما می‌گیرند و ممکن است بحران‌های متعددی را برایتان ایجاد کنند.

به همین علت، بلافاصله پس از کارهای مهم و فوری (که باید به تدریج، کم و کمتر شوند) برای کارهای مهم غیرفوری وقت بگذارید.

## کارهای غیر مهم اما فوری

دو مورد از بهترین برخوردها با چنین کارهایی، **تفویض و زمان‌بندی مجدد** است.

اگر بتوانید این کارها را به افراد دیگری واگذار کنید، یا این‌که زمان‌شان را جابجا کنید، فرصت بیشتری برای کارهای مهم ایجاد خواهد شد.

مثلاً شاید بشود همکار شما به جای شما در یکی از **جلسات کاری** شرکت کند (بخشی از جلساتی که مدیران، می‌کوشند اهمیت حضور خود را در آن‌ها اثبات کنند، بدون حضور مدیر و توسط نماینده‌ی او، می‌تواند با همان کیفیت یا حتی با **اثربخشی** بالاتر برگزار شود).

هم‌چنین اگر کارهای **مهم فوری** و **مهم غیرفوری** شما باقی مانده است، شاید مناسب باشد با یک تماس تلفنی، قرارِ تفریحی خودتان با یک دوست قدیمی را جابجا کنید. با این کار، به تدریج یاد می‌گیرید که برای برخی قرارها و دیدارها کمتر وقت بگذارید و آگاهانه‌تر برنامه‌ریزی کنید؛ تا هر روز مجبور به تماس گرفتن و عذرخواهی و تغییر برنامه نشوید.

## کارهای غیر مهم و غیرفوری

چک کردن پست‌ها و استوری‌های دوست و آشنا در اینستاگرام، پیگیری اخبار در زمینه‌هایی که تأثیر مستقیم روی زندگی امروز و تصمیم‌های فردای ما ندارند، وقت گذاشتن برای رسانه‌های زرد و به طور کلی، بخش قابل توجهی از حضور آنلاین ما، در این دسته قرار می‌گیرند.

البته کارهای غیرمهم و غیرفوری، مصداق‌های بسیار بیشتری دارند و اگر زندگی افراد معمولی و کسانی که به رشد و موفقیتی درخور دست نیافته‌اند جستجو کنید، می‌توانید نمونه‌های فراوانی از آن‌ها را بیابید.

# آیا ماتریس آیزنهاور فقط برای برنامه ریزی فعالیتهای روزمره است؟

ممکن است در نگاه نخست، چنین به نظر برسد که ماتریس آیزنهاور، صرفاً برای رهایی از لیست بلند کارهای روزانه (از خرید گوشت و مرغ تا خشک شویی و تنظیم ساعت جلسات) مفید است.

اما به این نکته توجه داشته باشید که این ماتریس، یک ابزار عمومی اولویت بندی است و می تواند کاربردهای بسیار بیشتری داشته باشد. به این مثال ها توجه کنید:

- می توانید دستور جلسه را – که قبل از برگزاری جلسه تنظیم می کنید – به چهار بخش تقسیم کنید و مشخص کنید که هر یک از موضوعاتی که قرار است در جلسه مطرح شوند، در کدام دسته قرار می گیرند. با این کار، اگر وقت کم بیاید یا بحث بر سر یک موضوع طولانی شود، بهتر می توانید جلسه را اداره کرده و درباره ی اولویت ها تصمیم بگیرید.
- مدیر یک شرکت در گفتگو با مسئول **CRM**، زبان مشترک و شفاف تری برای طبقه بندی درخواست های مشتریان و **تعریف فرایند** برای هر یک از آن ها خواهند داشت.
- در یک برنامه ی دراز مدت (مثلاً با افق ده ساله یا بیشتر) هم می توان دسته بندی چهارگانه را به کار برد. البته در آنجا فوری و غیر فوری، در حد یک سال و چند سال تعریف می شوند و نه دقیقه و ساعت.
- مدیر می تواند با استفاده از این روش اولویت بندی، به منشی یا مسئول دفتر خود آموزش دهد که هر کاری را در چه زمانی و با چه روشی به او اطلاع دهد (مثلاً برای چه کارهایی باید جلسه را قطع کند و برای چه کارهایی، ارسال پیامک یا تماس تلفنی کافی است).

# مهارت تخمین زدن و برآورد کردن

در فهرست مهارت‌های کلیدی، برخی از مهارتهایی که می‌توانند در برنامه توسعه فردی شما جا داشته باشند را فهرست کرده‌ایم.

در اینجا قصد داریم مهارت **Estimation** یا برآورد کردن یا تخمین زدن را مورد بحث قرار دهیم.

ممکن است در نگاه اول، مهارت تخمین زدن و برآورد کردن، مهارت کوچک و ساده‌ای به نظر برسد. یا لااقل از خود بپرسید که آیا منطقی است آن را در کنار مهارتهایی مانند مهارت حل مسئله یا مهارت تصمیم‌گیری یا مهارت کار تیمی قرار دهیم؟

واقعیت این است که **مهارت تخمین زدن** می‌تواند نقش مهمی در موفقیت یا شکست ما در مسیر شغلی (و حتی زندگی شخصی) داشته باشد. اتفاقاً به علت اینکه بسیاری از ما **تخمین زدن** و **برآورد کردن** را به عنوان یکی از فعالیت‌های مهم و مهارت‌های کلیدی مورد توجه قرار نمی‌دهیم، هزینه‌های زیادی هم به علت ضعف در همین مهارت متحمل می‌شویم.

در اینجا، پاره‌ای توضیحات در مورد **مهارت تخمین زدن** ارائه می‌شود و شما می‌توانید بر اساس آن، در مورد **اهمیت و اولویت** این مهارت در سبد مهارت‌های خود قضاوت کنید و پس از مقایسه با سایر مهارت‌های کلیدی، تصمیم بگیرید که آیا قصد دارید در کوتاه مدت، به این مهارت بپردازید یا اولویت‌های مهم‌تری در زندگی شخصی و شغلی شما وجود دارد.

## شرح مختصر مهارت تخمین زدن

☑ مهارت تخمین زدن یا برآورد کردن به معنای توانایی در پیشنهاد یک رقم برای نتیجه‌ی یک رویداد یا هزینه‌ها و ملزومات و دستاوردهای یک فرایند است؛

بدون اینکه اطلاعات دقیق در مورد آن رویداد و فرایند در اختیار باشد یا اینکه قصد داشته باشیم وارد جزئیات محاسبات دقیق شویم.

## در چه شرایطی، مهارت برآورد کردن و تخمین زدن برای من اهمیت پیدا می‌کند؟

☑ اگر در مشاغل مهندسی فعال هستید یا در آینده قرار است در حرفه‌های وابسته به مهندسی فعالیت کنید.

☑ اگر قصد دارید به عنوان یک **مدیر پروژه** حرفه‌ای فعالیت کنید یا کنترل پروژه، جزو وظایف و مسئولیت‌های شماست.

☑ اگر به **کارآفرینی و ایجاد کسب و کار جدید** فکر می‌کنید.

☑ اگر وظیفه نظارت و سرپرستی در یک کارگاه یا کارخانه یا واحد تولیدی به شما سپرده شده است.

☑ اگر رهبری یک تیم را بر عهده دارید.

☑ اگر کاری که انجام می‌دهید، مستلزم **بودجه ریزی** است.

## مهارت تخمین زدن و برآورد کردن در چه سطح‌هایی قابل تعریف است؟

**\* سطح پایه:** می‌توانم در فعالیت‌ها و نیازهای روزمره (که بارها تکرار می‌شوند)، برآوردهای خوبی داشته باشم. هزینه‌ی زندگی هر روزه، هزینه‌ی ماهیانه، بودجه مورد نیاز برای خرید از سوپرمارکت، مدت زمان یک مکالمه تلفنی، فاصله خانه تا محل کار، مدت زمانی که در یک مهمانی حضور خواهم داشت را به خوبی برآورد می‌کنم.

**\* سطح میانی:** می‌توانم در کارهایی که قبلاً سابقه‌ی انجام آنها را نداشته‌ام، بر اساس اطلاعاتی که از دیگران دریافت می‌کنم و تحقیق‌هایی که انجام می‌دهم، برآورد قابل قبولی داشته باشم. مثلاً در مسافرت به کشوری که تا کنون به آنجا نرفته‌ام، به ندرت پول کم می‌آورم یا پول زیادی را بازمی‌گردانم. همچنین برای بازسازی ساختمان (که قبلاً تجربه‌اش را نداشته‌ام) بر اساس قیمت‌هایی که از دیگران می‌گیرم و استعلام‌هایی که انجام می‌دهم، به یک پیش‌بینی قابل قبول دست پیدا می‌کنم.

**\* سطح پیشرفته:** می‌توانم قابلیت اطمینان برآوردهایم را با دقت مناسبی حدس بزنم. حتی اگر نتوانم بودجه‌ی بازسازی خانه را با دقت بالا پیش‌بینی کنم، می‌دانم که حداکثر خطایی که خواهم داشت، به احتمال بسیار زیاد در چه محدوده‌ای خواهد بود. مثلاً می‌توانم بگویم که هزینه‌ی ارسال تیم فنی به دوره‌ی آموزش یک هفته‌ای خارج از کشور، به احتمال حدود ۹۰٪، بین ۳۰ تا ۳۵ میلیون تومان خواهد بود.

**\* سطح خبره:** می‌توانم به دیگران کمک کنم که مهارت خود را در تخمین زدن و برآورد کردن ارزیابی کرده و ارتقا دهند. همچنین بسته به نیاز و محدودیت‌های موجود، فاکتورهای تاثیرگذار بر تخمین‌هایم را به ترتیب اهمیت، مرتب و فهرست کنم.

# چهار حوزه‌ی مهم برای تأمین انرژی

---

هیچ یک از چهار حوزه‌ای که شوارتز و مک‌کارتی مطرح می‌کنند، برای ما تازگی ندارند. بنابراین اهمیت کار آنها را می‌توان در این دانست که این حوزه‌ها را کنار هم قرار داده‌اند و اهمیت مجموعه‌ی آنها را به ما یادآوری کرده‌اند:

انرژی فیزیکی

انرژی عاطفی و هیجانی

انرژی حاصل از تمرکز

انرژی حاصل از فعالیت‌های معنادار

## انرژی فیزیکی

بسیاری از ما انرژی فیزیکی را برای «به دست آوردن زمان بیشتر» قربانی می‌کنیم. غافل از این‌که به خاطر سطح انرژی پایین یا خستگی زیاد، کارایی و راندمان ما کاهش پیدا می‌کند و این زمان بیشتر، فایده‌ی چندانی ندارد.

همه‌ی ما این تجربه را داشته‌ایم که با هر زور و زحمتی بوده، دو یا سه ساعت را برای یک کار مشخص خالی کرده‌ایم؛ اما به علت سطح انرژی پایین، به اندازه‌ی نیم‌ساعت هم خروجی نداشته‌ایم.

بعضی از اشتباهاتی که شوارتز به آن‌ها اشاره می‌کند به شرح زیرند:

- کار کردن طولانی و پیوسته بدون در نظر گرفتن فرصت استراحت
- کم کردن از خواب برای به دست آوردن زمان بیشتر
- حذف صبحانه از وعده‌های غذایی
- مصرف زیاد کربوهیدرات‌های ساده (که به سرعت سطح قند خون را بالا می‌برند و به همان سرعت هم، اثرشان از بین می‌رود)
- فعالیت فیزیکی کم و در نظر نگرفتن زمان‌هایی برای تمرین و ورزش و پیاده‌روی

## انرژی عاطفی و هیجانی

انرژی عاطفی هم مولفه‌ی دیگری از انرژی است که گاهی ما از آن غافل می‌شویم.

این در حالی است که اگر سرحال نباشیم و از نظر **خُلق** و روحیه در وضعیت خوبی قرار نداشته باشیم، هر چقدر هم زمان در اختیارمان باشد، نمی‌توانیم آن را به شکل مولد و موثر به کار بگیریم.

کارهای ظاهراً ساده‌ای هستند که می‌توانند برای تجدید قوای عاطفی به ما کمک کنند.

از جمله این‌که وقتی احساسات و هیجانات منفی بر ما حاکم می‌شود، **در کار خود وقفه بیندازیم** و با حس و حال بد، به کارمان ادامه ندهیم (کار کردن با سطح انرژی پایین و احساسات منفی، استفاده از زمان نیست؛ بلکه کشتن زمان است).

کمی راه رفتن، نشستن و بستن چشم‌ها و **تنفس عمیق**، می‌توانند در مدت کوتاهی وضعیت ما را بهبود دهند و ما را برای ادامه‌ی کار آماده کنند.

شوارتز و مک‌کارتی به دو نکته‌ی دیگر هم در زمینه‌ی «شارژ کردن مجدد ذخیره‌ی عاطفی» اشاره می‌کنند. یکی این‌که وقتی از نظر انرژی و روحیه در وضعیت ضعیفی قرار داریم، وقت کوتاهی را به تشکر کردن از دیگران و تحسین آن‌ها اختصاص دهیم. کاری که می‌شود با تماس تلفنی، ارسال پیامک یا ایمیل، به سادگی انجام داد. تحقیقات فراوانی وجود دارند که نشان می‌دهند این کار، می‌تواند روی حال خودمان هم تأثیر مثبت بگذارد.

نکته‌ی دومی که آن‌ها مطرح می‌کنند، این است که مراقب باشیم رویدادها را چگونه برای خودمان تعریف می‌کنیم. ما گرفتار خطاهای شناختی فراوانی هستیم و گاهی واقعیت را به شکلی تحریف می‌کنیم که تمام انگیزه و انرژی ما را از بین می‌برد.

## انرژی حاصل از تمرکز

سومین مولفه‌ی انرژی که بسیاری از ما از آن غافل هستیم، تمرکز فکری است.

از آن‌جا که در **فایل صوتی مدیریت توجه** به تفصیل به این بحث پرداخته شده، از تکرار آن در این‌جا خودداری می‌کنیم.

فقط در حد چند جمله تأکید می‌کنیم که **مغز ما برای موازی‌کاری و انجام چند کار فکری همزمان طراحی نشده است**. وقتی مدام از این کار به آن کار می‌پریم یا هم‌زمان با انجام یک کار سنگین فکری، بارها به موبایل خود سر می‌زنیم و نوتیفیکیشن‌های آن را بررسی می‌کنیم، بهره‌وری ما به طرز مشهود و ملموسی کاهش پیدا می‌کند.

لازم به تأکید است که تکنیک‌هایی مثل **پومودورو** و **تکنیک GTD** هم اساساً با این هدف طراحی شده‌اند که ذهن ما را برای مدت مشخصی، روی یک موضوع خاص متمرکز کنند و اجازه ندهند حاشیه‌ها، قدرت فکر کردن متمرکز را از ما بگیرند.

## انرژی حاصل از فعالیت‌های معنادار

برای هر یک از ما، فعالیت‌هایی وجود دارد که با انجام آن‌ها، احساس می‌کنیم کار معناداری انجام داده‌ایم و به اصطلاح دیگر، برای خودمان وقت گذاشته‌ایم.

ممکن است یک مدیر از صبح تا عصر برای شرکت خود کار کند و دستاوردهای مادی و اقتصادی ارزشمندی هم ایجاد کند، اما خودش در درون خود، این فعالیت‌ها را معنادار نداند.

در مقابل ممکن است همین مدیر، وقتی شب‌هنگام گیتار خود را می‌گیرد و می‌نوازد، یا چند صفحه کتاب غیرمرتبط با کار می‌خواند، یا با همسر و فرزندان خود حرف می‌زند، احساس کند که فعالیت معناداری انجام داده است.

**معنادار بودن فعالیت‌ها** آن‌قدر مهم است که یکی از **شش ویژگی زندگی خوب** را به آن اختصاص داده‌اند.

هر زمان سهم فعالیت‌هایی که خودمان آن‌ها را معنادار می‌دانیم در زندگی‌مان کم شود، انرژی ما کاهش پیدا می‌کند و در این حالت، هر چه قدر هم که بکوشیم زمان خود را به شکل مناسبی به کار بگیریم، خروجی چندانی نخواهیم داشت.

بنابراین هنگام برنامه‌ریزی برای مدیریت زمان، فقط به این فکر نکنیم که تمام دقیقه‌ها و ثانیه‌ها، مشغول باشیم و خروجی (به معنای رایج آن) داشته باشیم. گاهی اوقات اگر از ساعات کار خود بزنیم و به جای آن، کمی به فعالیت‌هایی که خودمان آن‌ها را ارزشمند می‌دانیم بپردازیم، انرژی

# تکنیک پومودورو چیست؟ | چرا به سراغ تایم باکسینگ می‌رویم؟

تکنیک پومودورو (به انگلیسی: Pomodoro Technique) که از آن گاهی با عنوان فن پومودورو هم یاد می‌شود، ابزاری برای مدیریت زمان است.

این شیوه را که نخستین بار فرانچسکو چیریلو ( Francesco Cirillo) در اواخر دههٔ هشتاد میلادی مطرح کرد، همچنان تا امروز به شکل گسترده رواج دارد و به کار می‌رود.

برای این‌که تکنیک پومودورو را بهتر درک کنید، ابتدا لازم است بدانید که این تکنیک در برابر چه روش دیگری به وجود آمده و چه نگاهی پشت آن وجود داشته است.

**پومودورو** بر یک ایده اصلی استوار است: اینکه انسان نمی‌تواند به صورت پیوسته و برای مدت طولانی، تمرکز ذهنی و توان فیزیکی خود را بر روی یک موضوع یا یک هدف مشخص حفظ کند.

# برنامه ریزی برای اساس فعالیت‌ها یا بر اساس قطعات زمانی؟

یکی از رایج‌ترین شیوه‌های برنامه‌ریزی، توجه به فعالیت‌هاست. مثلاً شما صبح از خواب بیدار می‌شوید و با خود می‌گویید: «امروز باید خریدهای خانه را انجام بدهم. یادم باشد گزارش سفر هفته قبل را هم بنویسم. ضمناً باید زبان هم بخوانم. علاوه بر این‌ها باید اتاقم را هم مرتب کنم. مدت‌هاست به هم ریخته و فرصت نکرده‌ام به آن برسم.»

تا همین جا اگر نگاه کنید ما با چهار فعالیت روبه‌رو هستیم:

• خرید خانه

• نوشتن گزارش سفر

• زبان خواندن

• مرتب کردن اتاق

معمولاً حداکثر کاری که در چنین شرایطی انجام می‌دهیم، اولویت‌بندی است. اگر کارها ساده باشد، احتمالاً با یک حساب سرانگشتی ترتیب‌شان را مشخص می‌کنیم. اگر هم تعداد و تنوع‌شان زیاد باشد و محدودیت زمانی داشته باشیم، احتمالاً بر اساس میزان **ضرورت** و **فوریت** درباره تقدم و تأخر آن‌ها تصمیم می‌گیریم ([ماتریس آیزنهاور](#)).

این روش برنامه‌ریزی را برنامه‌ریزی بر اساس فعالیت‌ها یا تسک باکسینگ (Task-boxing) می‌نامند.

اما برنامه ریزی روزانه را می‌توان با رویکرد متفاوتی هم انجام داد: بالاخره وقت ما در هر روز محدود است. مستقل از این‌که چقدر فعالیت‌های مختلف در فهرست کارهایمان باشد، آنچه در عمل ما را محدود می‌کند، زمان است.

پس می‌توانیم مسئله را از سمت دیگر حل کنیم. یعنی بگوییم من روزانه مثلاً پنج یا شش یا ده یا پانزده ساعت وقت مفید دارم. این وقت را به بخش‌های نیم ساعته یا یک ساعته تقسیم می‌کنم و سپس تصمیم می‌گیرم هر قطعه‌ی زمانی را به چه کاری اختصاص دهم.

این روش را معمولاً **برنامه‌ریزی بر اساس قطعات زمانی یا تایم باکسینگ** (Time-boxing) می‌نامند.

تایم باکسینگ رویکرد تازه‌ای نیست. چندان هم مشخص نیست که چه فرد یا افرادی برای نخستین بار از آن استفاده کرده‌اند.

اما کاری که فرانچسکو چیریلو انجام داد این بود که تایم باکسینگ را با اسمی تازه و شکل و شمایلی متفاوت مطرح کرد و همین باعث شد که این شیوه را به نام او بشناسند.

## تکنیک گوجه فرنگی!

چیریلو – مثل بسیاری از کسانی که در آشپزخانه خود از تایمر استفاده می‌کنند – یک تایمر مکانیکی داشت. تایمری که به شکل گوجه‌فرنگی بود و از آن برای اندازه‌گیری زمان پخت و پز استفاده می‌کرد.

یک بار این ایده به ذهنش رسید که از تایمر گوجه‌فرنگی برای برنامه ریزی روزانه استفاده کند.

به این شکل که معمولاً تایمر خود را روی ۲۵ دقیقه یا ۳۰ دقیقه کوک می‌کرد و هر بار این قطعه زمانی را به یک فعالیت مشخص اختصاص می‌داد.

زمان‌سنج‌های آشپزخانه شکل‌های مختلفی دارند. اما چون زمان‌سنج چیریلو به شکل گوجه‌فرنگی بود، اسم روش خود را پومودورو گذاشت؛ پومودورو به زبان ایتالیایی یعنی گوجه‌فرنگی.

جالب این‌جاست که هنوز هم گوجه‌فرنگی به نوعی نماد این شیوه زمان‌بندی (یعنی تایم باکسینگ) محسوب می‌شود.



تایمرهای آشپزخانه شکل‌های متنوعی دارند. اما گوجه‌فرنگی به نماد تکنیک تایم باکسینگ تبدیل شده است.

## روش استفاده از تکنیک پومودورو برای مدیریت زمان

حرف اصلی در تکنیک پومودورو - همان طور که در ابتدای درس اشاره کردیم - تایم باکسینگ است: برنامه‌ریزی بر اساس قطعات ثابت زمان.

مثلاً می‌توانید وقت خود را به قطعات زمانی ۲۵ دقیقه‌ای یا ۳۵ دقیقه‌ای تقسیم کنید. البته بین هر دو قطعه هم یک فاصله کوتاه برای استراحت در نظر بگیرید. این فاصله استراحت می‌تواند بسیار کوتاه باشد؛ مثلاً ۳ تا ۵ دقیقه.

البته باید با خودتان قرار بگذارید بعد از هر سه یا چهار قطعه کار، یک استراحت طولانی‌تر هم برای خودتان در نظر بگیرید. این زمان استراحت می‌تواند ۱۵ یا ۲۰ و حتی ۳۰ دقیقه باشد.

بعد از مدتی متوجه می‌شوید که معمولاً در یک روز کامل، چند پومودورو کار انجام می‌دهید. بنابراین می‌توانید از قبل برای خودتان برنامه‌ریزی کنید و مثلاً بگویید:

- امروز یک پومودورو زبان می‌خوانم
- امروز سه پومودورو برای امتحان درس خواهم خواند.
- برای نوشتن گزارش هفته قبل به دو پومودورو زمان نیاز دارم.
- امروز هفت پومودورو روی پروژه ... کار خواهم کرد.

## برای افزایش اثربخشی تکنیک پومودورو به نکات زیر توجه کنید:

☑ هر قطعه زمانی یا پومودورو را خیلی کوتاه (مثلاً کمتر از ۱۵ دقیقه) یا خیلی طولانی (مثلاً بیشتر از ۴۰ یا ۴۵ دقیقه) در نظر نگیرید.

اپلیکیشن‌های پومودورو برای سیستم عامل اندروید

[Pomodoro Smart Timer](#)

[Minimalist Pomodoro Timer](#)

[Pomodoro Timer Lite](#)

[Focusmeter | Productivity Timer](#)

اپلیکیشن‌های پومودورو برای آیفون و سیستم عامل iOS

[Be Focused](#)

[Focus To-do](#)

[Pomodoro – Focus Timer](#)

☑ برای هر پومودورو صرفاً یک هدف مشخص در نظر بگیرید و روی همان یک هدف متمرکز باشید. اگر یک پومودورو را به پاسخ دادن به پیام‌های کاری اختصاص می‌دهید، در آن پومودورو هیچ کار دیگری انجام ندهید. البته واضح است که هر کار ممکن است بیشتر از یک پومودورو طول بکشد. مثلاً ممکن است سه پومودورو را برای پاسخ دادن به پیام دوستان‌تان در نظر بگیرید.

☑ در طول هر پومودورو همه ابزارهایی را که می‌توانند تمرکز شما را به هم بزنند از خودتان دور کنید. اگر می‌توانید درب اتاق‌تان را ببندید یا به دیگران بگویید که به شما سر نزنند. نوتیفیکیشن موبایل خود را قطع کنید و خلاصه مراقب باشید که تمام تمرکزتان روی هدف‌تان باشد.

☑ بعد از هر سه یا چهار پومودورو، حتماً زمانی را به استراحت اختصاص دهید. در زمان استراحت، یا هیچ کاری نکنید و یا کاری کنید که ضرورت و فوریت ندارد و می‌تواند معنی تفریح داشته باشد.

---

نرم افزار برنامه ریزی روزانه و انجام کارهای شخصی **Todoist**  
ایلیکشن و اندرلیست ( **Wunderlist** برای برنامه ریزی روزانه و پیگیری کارها  
نرم افزار یادداشت برداری اورنوت

## یکی از اشتباهات هدف گذاری | تمرکز روی اقدام به جای نتیجه

«اقدام‌ها در ذات خود ارزش و معنا ندارند. ارزش آن‌ها به این است که به ما کمک کنند به یک خواستهٔ معنادار برسیم.»

فعالیت‌ها و اقدام‌ها به خودی خود معنا ندارند و معنایشان در بستر یک هدف تعریف می‌شود

موفق باشید

---