

اصول مدیریت زمان در سازمان ها

مولفین: مختار رمضانی، فاطمه صالحی مزده

www.ketab.ir

انتشارات زرنوشت

تهران - ۱۳۹۹

سرشناسه	:	رمضانی، مختار، ۱۳۵۳-
عنوان و نام پدیدآور	:	اصول مدیریت زمان در سازمان ها / نویسنده: مختار رمضانی، فاطمه صالحی مزده
مشخصات نشر	:	تهران: زرنوشت، ۱۳۹۹
مشخصات ظاهری	:	۱۴۲ ص.
شابک	:	۹۷۸ - ۶۲۲ - ۷۳۷۱ - ۴۴ - ۴
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیبای مختصر
ناشر	:	فهرست‌نویسی کامل این اثر در وب‌گاه http://opac.nlai.ir در دسترس است.
شناسه افزوده	:	صالحی مزده، فاطمه، ۱۳۶۲-



انتشارات زرنوشت

تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی،
کوچه مهدی‌زاده، شماره ۲۷، واحد ۱۹
تلفن: ۰۹۰۲۴۸۶۸۹۵۶ - ۶۶۴۲۹۶۱۵ - ۶۶۴۳۵۶۳۷

اصول مدیریت زمان در سازمان‌ها

نویسنده: مختار رمضانی، فاطمه صالحی مزده
• چاپ اول: ۱۳۹۹ • شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • ناشر: زرنوشت

شابک: ۹۷۸ - ۶۲۲ - ۷۳۷۱ - ۴۴ - ۴

قیمت: ۳۰,۰۰۰ تومان

تمامی حقوق محفوظ است.

فهرست مطالب

فصل اول مبانی مدیریت زمان ۵۵

۶	مفهوم زمان
۷	مدیریت زمان
۱۳	تعریف مدیریت زمان
۱۳	مدیریت زمان یا استفاده مؤثر از زمان
۱۴	فرایند مدیریت زمان

فصل دوم تجربه و تحلیل استفاده از وقت در محیط کار ۲۱

۲۲	۱- تجزیه و تحلیل چگونه استفاده از وقت در امور فردی
۲۳	ثبت و تحلیل
۲۵	خودسنجی
۳۱	واقعیت ها و اهداف
۳۴	۲- تجزیه و تحلیل استفاده از زمان در کارگروهی
۳۸	کارایی گروهی

فصل سوم مهمترین عوامل اتلاف وقت در محیط کار ۴۱

۴۳	طبقه بندی اتلافگران عمده وقت
۴۴	طرح ریزی ضعیف کارها مثل خرید
۴۴	نارسایی برنامه ریزی

فصل چهارم برنامه ریزی استفاده از وقت ۶۵

۶۶	برنامه اجرایی
۶۷	مرحله اول: تعیین اهداف و اولویتها
۶۹	ویژگیهای اهداف

۷۱.....	۱- هدف های شغلی
۷۱.....	۲- اهداف خانوادگی
۷۴.....	۳- هدفهای شخصی
۷۵.....	۴- هدف های اجتماعی
۷۵.....	تعیین اولویتها (گزینش هدفهای برتر)
۷۶.....	تضاد هدفها
۷۹.....	ترتیب و تسهی وظایف
۸۵.....	برنامه ریزی کوتاه مدت
۸۷.....	اولویتها
۸۹.....	زمان کیفی: زمانبندی و تأثذ چرخ زندگی
۹۱.....	انواع راهنماهای برنامه ریزی

فصل پنجم مدیریت بحران ۱۰۱

۱۰۱.....	مفهوم بحران
۱۰۳.....	انواع بحران
۱۰۴.....	اداره کردن بحران
۱۰۵.....	خزش بحران
۱۰۵.....	فرایند مدیریت بحران

فصل ششم فن ارزیابی و بازنگری برنامه ۱۰۹

۱۰۹.....	(PERT)
۱۱۰.....	مفاهیم پایه
۱۴۱.....	منابع

فصل اول مبانی مدیریت زمان

در زبان فارسی ضرب المثلی وجود دارد که می گوید «وقت طلاست»، در زبان های دیگر نیز تعابیر متفاوتی چون «وقت الماس است»، «وقت زمرد است» و امثال اینها وجود دارد، عارفان و ادیبان جهان نیز تعریفات دلنشینی از وقت ارائه داده و گفته اند: «وقت شما عمر شماست». استفاده از وقت و مدیریت بروقت از جمله مهارت های مدیران است که امروزه توجه مناسبی در جهان نسبت به آن مبذول شده است. مدیریت بر زمان نه تنها برای مدیران سازمان ها بلکه برای همه کسانی که به برپا سازی زندگی خود بهای مهم و ضروری است. هر اندیشه و اقدامی به زمان نیاز دارد و هر عاملی که زمان طلب می کند ماله می تواند تلف کننده زمان نیز باشد. البته این امر ما را با کمبود وقت نیز مواجه می کند و عامل مهمی در ایجاد اضطراب و فشارهای روحی است. تمامی وقایعی که هر انسان از بدو تولد تا مرگ می گذرانند، همگی در گذر زمان جاری است لذا زمان معنایی بسیار وسیع و طیف گسترده ای دارد.

قبل از انقلاب صنعتی واحدهای دقیق زمانی چندان در بین مردم رواج نداشت، به عنوان مثال یک زارع ممکن بود به فاصله زمانی معینی، مثلاً به اندازه «دو ساعت یک گاو» اشاره کند یا در ماداگاسکار یک واحد پذیرفته شده زمانی به اندازه «پختن برنج» دیده می شد. مثلاً انگلیسی ها از یک واحد زمانی به اندازه خواندن یک «دعای ربانی، صحبت می کردند. به از انقلاب صنعتی، گسترش نظام صنعتی به هم زمانی رفتار بشر با آهنگ ماشین بستگی داشت. هم زمان سازی یکی از اصول راهنمای تمدن موج دومی محسوب می شد و در همه جا، خارجیان، مردم دنیای صنعتی را می دیدند که به وسواس دچار شده اند، زیرا پیوسته با اضطراب به ساعت هایشان نگاه می کنند. بسیاری از فلاسفه اعتقاد دارند که زندگی انسان به اندازه کافی طولانی است، و چنانچه انسان به طور مؤثر و مفید از وقتش استفاده کند، طول عمرش آن قدر خواهد بود که بتواند به موفقیت های

برجسته ای دست پیدا کند، اما اگر عمر انسان به بطالت سپری شود و هیچ هدفی در زندگی نداشته باشد، پس از گذشت چند صباحی متوجه خواهد شد که دیگر فرصتی برای تغییر مسیر زندگی وجود ندارد. به هر حال عمر آدمی کوتاه نیست. بلکه وی با اتلاف آن، عمر خود را کوتاه می کند. امروزه سراسر جهان به طور دقیق به مناطق جغرافیایی، با زمان و نصف النهار معین تقسیم شده است، ما از وقت استاندارد سخن می گوئیم. خلبانان سراسر جهان زمان «زولو»، یعنی زمان میانگین گرینویچ^۱ را زمان مرجع قرار می دهند. طبق قراردادهای بین المللی، گرینویچ در انگلستان مبدأ قرار گرفت. است، که تمام تفاوت های زمانی بر مبنای آن سنجیده شود. میلیون ها نفر از مردم به طور هماهنگ، سوییچ ساعت را برای واحد، به تناوب ساعت هایشان را یک ساعت به عقب یا به جلو می کشند و هر چند احساس بی دینی و ذهنی ما درباره حوادث و امور ممکن است به ما بگوید که زمان آهسته و به کندی از ریع ها برون برق می گذرد، با این حال امروزه، در همه شرایط ایک ساعت» همان یک ساعت واحد، قابل تبدیل و استاندارد شده است (خاکی، ۱۳۷۵). مسئله زمان از دیرباز به عنوان یکی از بزرگ ترین معماهای جماع انسانی مطرح بوده و هر کس از این معمای حل نشدنی، تفسیری داشته است.

موضوع مدیریت زمان نیز ایده تازه ای نیست، بسیاری از تفکران علم مدیریت و علوم ارتباطات نخستین نشانه های اهمیت مدیریت زمان را طی سال های ۱۹۰۰، بعد ارائه داده اند. امروزه جامعه بشری با درک این مهم همواره در تلاش است تا با اعمال مدیریت صحیح زمان، بر عواملی که همچون دامهای زمان وقت ما را تلف می کنند فائق آید.

مفهوم زمان

این لغت بین زبان پارسی و عربی مشترک است. در پهلوی Zaman، در ایران باستان Jemana، در زبان آرامی Jamna، در ارمنی Zhamanak، در سریانی Zabna و در عربی Zaman آمده است. در مورد زمان و مفاهیم آن سخن بسیار گفته شده است. از یک سو معنای حقیقی زمان، مفهومی است غیر قابل درک، و دستیابی به معنای حقیقی آن بسیار سخت می باشد و از سوی دیگر آنچه ما

آن را زمان می نامیم در حقیقت وقتی است که در اختیار داریم، چون در کره زمین زندگی می کنیم و شرایط خاصی بر کره زمین حاکم است، لذا گذشت زمان را با توجه به تغییرات حرکت وضعی و انتقالی کره زمین اندازه گیری می کنیم. به عبارتی زمان هم آشنا ترین و هم گیج کننده ترین مفاهیم است. مفهومی است که انسان می داند هیچ گاه به طور کامل آن را درک نخواهد کرد. حداکثر امیدواری این است که از زمانی که در اختیار هر فرد قرار می گیرد بتوان حداکثر استفاده را کرد.

از دیرباه فلسفه نیز یکی از قدیمی ترین مباحث فلسفی، مسأله ماهیت زمان بوده است.

مدیریت زمان

فیلسوفان در این زمینه سوالات اساسی رویرو بوده اند که به نمونه ای از آنها اشاره می کنیم: آیا زمان واجب الوجود است؟ ممکن الوجود؟ - اگر ممکن الوجود است آیا جوهر است یا عرض؟ - اگر جوهر است، جوهر چیست یا جسم مادی؟ - اگر عرض باشد آیا از مقوله کم است یا خیر؟ - اگر از مقوله کم باشد، آیا از نوع کم متصل است یا منفصل؟ - اگر از نوع کم متصل باشد آیا از قسم کم متصل فار است یا غیرفار؟ (جفیری، ۳۷۰).

بعضی از فلاسفه می گویند زمان امر موهوم است، بعضی می گویند موجود به وجود وهمی است، بعضی می گویند، در اصل زمانی وجود ندارد، بعضی می گویند زمان عبارت از فلک الافلاکی است، بعضی می گویند مطلق حرکت است، بعضی می گویند حرکت فلک الافلاک است، ارسطو، فارابی و ابن سینا زمان را مقدار حرکت فلک اعظم می دانند، ابو برکات بغدادی می گوید: زمان مقدار وجود است. ابن رشد می گوید: هر حادثی را امتدادی است که بدان اندازه گرفته می شود و آن زمان است. در متون فلسفی نیز گاه به زمان مطلق اشاره شده است که مراد از زمان، مطلق دهر است در مقابل زمان مقید و مضاف که مقدار فلک است و یا مقدار حرکت فلک اعظم و یا مقدار حرکت است (سجادی، ۱۳۶۴). در کتاب های فلسفی انواع مختلفی برای زمان مطرح شده است که به تعدادی از آنها اشاره می کنیم: زمان حاضر، زمان حدوث، زمان حرکت، زمان حقیقی، زمان

عدم، زمان عمومی، زمان قدیم ممتد، زمان ما، زمان متوهم، زمان معین، زمان ممتد، زمان موهوم، زمان همگانی، روز زمانی و ... (جوادی، ۱۳۶۲).

عارفان نیز به مفهوم «زمان» جنبه درونی داده و از آن با اصطلاحاتی مانند «وقت»، «آن»، «دم» و ... یاد کرده اند و گفته اند که حد فاصل میان گذشته و آینده را در عرف «آن» می گویند. حقیقت وقت، نزد اهل تحقیق، امر حادث متوهمی است که حضور آن، متوقف بر حادث متحقق باشد و مراد از وقت آن حال رارده بر سالک است مثل «حب فیا ... و توکل و تسلیم و رضا ابو سعید خزاز گوید: وقت خدا را جز به عزیز ترین چیز مشغول نکنید که پیامبر اکرم (ص) فرموده است:

لی معا ... وقتا یسعن الیه ملک مقرب و لانی مرسل

مرا با خداوند وقت است که در آن هیچ فرشته مقرب و هیچ پیامبری نگنجد» حافظ گوید: وقت را غنیمت دان آنقدر که بتوان حاصل از حیات ای جان یکدم است تادانی وقت از اصطلاحات مهم عرفانی است و همراه با حال و قیام از آن یاد می شود، وقت خوش عارفانه همانا نوعی ابی وقتی» و رها شدن از سیطره زمان و مکان است، وقت، ظرف شهود و مشاهده عارف است، هجویری در تعریف وقت گوید: «وقت آن بود که بند، بدان از مانی و مستقبل فارغ شود، چنانکه واردی از حق بدل وی پیوندد و سروری را در آن مجتمع گرداند» (خرمشاهی، ۱۳۶۴).

در برهان قاطع کلمه زمان به معنی فوت و مرگ آمده است و در عربی مقدار فلک اعظم است. برخی محققین اعتقاد دارند خدای زمان از خدایان قدیم آریایی نام دارد «ان باستان است که در وادها به نام «مها کاله» از آن یاد شده است. این کلمه به معنای زمان است. «کاله» می باشد (آشتیانی، ۱۳۶۷).

مفهوم زمان در گذر تاریخ تحولات مهمی را پشت سر نهاده است، می توان گفت بشر زمان در اختیار خود را به پنج فعالیت مهم زیر تخصیص داده است:

۱- وقتی برای زنده ماندن

۲- وقتی برای بهبود شیوه های تأمین نیازهای اولیه

۳- وقتی برای آموزش تخصصی