

نقش و جایگاه مدیریت زمان در برنامه‌ریزی

پوهنوال خلیل الرحمن سروری¹، پوهنیار وجیهه جاحظ²

¹دیارتمنت مدیریت آموزشی، پوهنځی روان‌شناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

²دیارتمنت علوم مسلکي، پوهنځی تعلیم و تربیه، پوهنتون تخار، تخار، افغانستان

ایمیل: sarwary.khalil2018@gmail.com

چکیده

مدیریت زمان عبارت است از توانایی هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف، تنظیم دقیق زمان انجام کار، جلوگیری از اتلاف وقت، استفاده درست از زمان و کاربرد منابع موجود جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی و برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین اهداف، تشخیص وسایل و انتخاب راه و روش رسیدن به اهداف. هدف از تحریر این مقاله بررسی جایگاه مدیریت زمان در برنامه‌ریزی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی، توصیفی است. در تحریر این مقاله از کتب و مقالات علمی استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق نشان‌داد که مدیریت زمان و برنامه‌ریزی لازم و ملزوم یکدیگرند. برنامه‌ریزی به معنای اجرایی کردن مدیریت زمان است و مدیریت زمان حرکت به سمت هدف مطابق برنامه است. برنامه‌ریزی به زمان اهمیت و به زندگی ارزش می‌بخشد. موفقیت مدیران و توسعه سازمان‌ها مربوط به مدیریت زمان و برنامه‌ریزی می‌باشد.

اصطلاحات کلیدی: زمان؛ مدیریت؛ برنامه‌ریزی؛ مدیریت زمان؛ سرمایه انسانی

The Role and Position of Time Management in Planning

Associate Prof. Khalilurrahman Sarwari¹, Jr. teaching Asstt Wajiha Jahez²

¹Department of Educational Management, Faculty of Psychology & Educational Sciences, Kabul University, Kabul, Afghanistan

²Department of Professional Sciences, Faculty of Education, Takhar University, Takhar, Afghanistan

Email: sarwary.khalil2018@gmail.com

Abstract

Time management is the ability to set goals, prioritize, accurately adjust the time for doing work, avoid wasting time, use time properly, and use available resources to achieve individual and organizational goals. Planning means determining the goal, identifying the means, and choosing the way and method to reach the goal. The purpose of writing this article is to investigate the position of time management in planning. This research is applied in terms of purpose and descriptive research in terms of methodology. Articles, books, and scientific journals have been used in writing this article. The findings of this research show that the importance of time management is so great that life without time management cannot have a real meaning without planning. This research showed that time management and planning are necessary for each other. Planning means implementing time management, which is moving towards the goal according to the plan. The success of managers and the development of organizations are related to time management and planning.

Keywords: Time; Management; Planning; Time Management; Human Resource

مقدمه

زمان یکی از با ارزش ترین منابعی است که در اختیار بشر قرار دارد. در گذشته ها می گفتند وقت طلاست؛ اما امروزه می گویند ارزش وقت بسیار بالاتر از طلاست. نگرشی تاریخی به زندگی بشر نشان می دهد که هر قدر انسان از نظر علم و تکنالوژی بیش تر پیشرفت می کند، به همان میزان اهمیت و ارزش زمان به عنوان يك منبع و سرمایه ی ذی قیمت بر وی آشکارتر می گردد. در طول تاریخ، بسیاری از بزرگان یکی از مؤثر ترین عوامل دست یابی به موفقیت را استفاده صحیح و بهینه از فرصت هایی که در اختیار است، دانسته اند. پیتر دراکر در مورد زمان و محدودیت آن معتقد است که: زمان یکی از کمیاب ترین منابعی است که افراد در اختیار دارند. مدیریت زمان در حقیقت، مدیریت زندگی، مدیریت فردی و مدیریت بر خود است. افرادی که برای خود ارزش قایل اند، در اختصاص وقت برای کارهای شان به دقت عمل می کنند و برای استفاده از آن خیلی فکر می کنند. هرچه مدیریت بهتر بر زمان داشته باشید، ارزش بیش تری برای خود و زندگی تان قایل می شوید. نکته طلایی این که کیفیت زندگی بستگی به کیفیت مدیریت در استفاده بهتر از وقت دارد. به قول پرویزی (1394) مدیریت زمان یعنی این که کنترل زمان و کار خویش را به دست گیرید و اجازه ندهید کارها و حوادث شما را هدایت کنند. اگر بتوانید خودتان، فعالیت ها و رفتارهای تان را اداره کنید، معمای پیچیده ی مدیریت زمان را تا اندازه ی بسیاری حل کرده اید (پرویزی، 1394، ص 9). زمان تنها سرمایه ی کم یاب و ارزش مندی است که در اختیار بشر قرار دارد. همه ی فعالیت ها و کارهایی که انجام می شوند به صورت کامل تحت تأثیر عامل زمان است. وقتی سخن از مدیریت زمان به میان می آید، منظور استفاده ی به موقع و صحیح از نیروی انسانی، تجهیزات و منابع مالی بوده که در راه اجرای کارها صرف می شود. مهارت در مدیریت زمان در مرکز اثربخشی کارهای فردی قرار دارد. مدیریت زمان عبارت از توانایی برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، کنترل، صرفه جویی و جلوگیری از اتلاف وقت می باشد. زمان به عنوان با ارزش ترین سرمایه ی بشر منبعی در حال عبور است. زمان خریداری نمی شود، قابل ذخیره سازی نبوده و برگشت ناپذیر است. مدیریت زمان، انسان ها را قادر می سازد که با دقت کافی کارهای مهم را انجام دهند. مدیریت زمان در حقیقت همان مدیریت زندگی است و بدون مدیریت زمان نمی توان زندگی را سازمان داد. عمده ترین عامل موفقیت مدیران و اثربخشی سازمان ها مربوط به مدیریت زمان می باشد (سروری، 1400، ص 441).

مدیریت زمان یا در واقع استفاده اثربخش از زمان، در جهان امروز لازمه ی پیشرفت و ارتقا است. یکی از عواملی که باعث پیشرفت افراد می شود، زمان است. استفاده صحیح و اثربخش از زمان باعث می شود انسان به اجرای فعالیت هایی بپردازد که موجب دست یابی به اهداف فردی می شوند. چگونگی استفاده از

زمان به عنوان يك منبع، شاخصی برای کارآمدی افراد يك جامعه است (قائد محمدی، 1389، ص 59). زمان از جمله با ارزش ترین و ناب ترین دارایی های بشر است که قابل پس انداز نبوده و خرید و فروش آن غیر ممکن است. با تمام تلاش و مصرف نمی توان یک صدم ثانیه ی سپری شده را برگرداند و دوباره به آن دست یافت. به لحاظ اهمیت و تجدیدنپذیری، یکایک ابنای بشر در صدد بهره گیری و استفاده درست و به موقع از این منبع تجدیدنپذیر و غیر قابل خرید اند (سروری، 1399).

برنامه ریزی یعنی انتخاب راه و روش مناسب برای بهتر رسیدن به هدف. به عبارت دیگر، برنامه ریزی عبارتست از تعیین هدف ها، تشخیص وسایل و امکانات و مشخص نمودن راه رسیدن به آن هدف ها (سروری، 1400). با برنامه ریزی مدیران می توانند افراد و منابع را به نحوی شایسته سازمان دهی کنند؛ زیرا هر یک ساعت صرف برنامه ریزی شود، حداقل موجب چهار ساعت صرفه جویی در زمان اجرای کار خواهد شد (سروری، 1399، ص 106). با توجه به آن چه گفته شد به نظر می رسد برنامه ریزی یکی از مهم ترین فاکتورهای مدیریت زمان است تا آن جا که برنامه ریزی را کلید مدیریت زمان معرفی کرده اند. برنامه ریزی نقطه شروع تمامی فعالیت های مدیریت است که اهمیت آن از گذشته ای دور بر همگان آشکار گردیده است و آن را اساسی ترین وظیفه ی مدیریت دانسته اند. برنامه ریزی عبارتست از برآورد احتیاجات آینده و تعیین منابع برای تأمین آن احتیاجات. به عبارتی برنامه ریزی تصمیم گیری در مورد آن چه که باید انجام گیرد و این که چگونه باید انجام گیرد توصیف می شود. برنامه ریزی اقداماتی است که مشتمل بر پیش بینی اهداف، تعیین خط مشی ها، معرفی رویه ها، روش های انجام کار، بیان مقررات و آئین نامه های اجرای کار، باشد (توکلی و برزگر، 1396، ص 2). برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد، تعیین می کند و سپس مجموعه ی از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می کنند. همه ی افراد، گروه ها و سازمان ها باید برای فعالیت های خود برنامه ریزی کنند، تا بتوانند به خواست های خود جامعه ی عمل بپوشانند (سروری، 1397).

مدیریت زمان و برنامه ریزی لازم و ملزوم یکدیگرند بدون یکی دیگر آن محتمل به نظر نمی رسد. بخش بزرگی از برنامه ریزی برآورد زمان مورد نیاز برای اجرا و تطبیق برنامه هاست. برنامه ریزی یعنی تلاش برای مدیریت منابع و مدیریت زمان است. در برنامه ریزی و زمان بندی باید کارها را در محدوده ی زمان تعیین شده آغاز و به انجام رساند. در مدیریت زمان باید به کیفیت انجام امور نیز توجه داشت. این تحقیق در جواب این سؤال که نقش و جایگاه مدیریت زمان در برنامه ریزی چگونه است و برنامه ریزی تا کدام سطح موجب مدیریت درست زمان و سبب تسریع و بهبود فعالیت های فردی و سازمانی می گردد، انجام یافته است.

مدیریت زمان

زمان سرمایه‌ی ارزشمند، کم‌یاب و محدود است، زمان غیر قابل خرید و غیر قابل ذخیره‌سازی است، افزایش زمان غیر ممکن است، زمان زندگی و حیات است. پیتز دراکر براین باور است که زمان نایب‌ترین منبع است تا زمانی که برآن مدیریت نکیم بر هیچ چیزی دیگری نمی‌توانیم مدیریت نماییم (سروری، 1397، ص 43). مدیریت زمان در اواخر دهه (1950) توسط ماکان (Macan) به‌عنوان شیوه‌ای برای مقابله با استرس ناشی از جنبه‌های مختلف زمان در محیط کار معرفی شد. این روش شامل فنونی برای تعیین اهداف کوتاه‌مدت، چگونگی تبدیل این اهداف به وظایف و فعالیت‌ها برای اجرای سریع‌تر آن‌ها، چگونگی برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کارهای روزانه و چگونگی جلوگیری از وقفه کاری به‌منظور پیش‌گیری از محدودیت در انجام وظایف می‌باشد. مدیریت زمان، کنترل کردن هر ثانیه از زمان نیست، بلکه شامل روش‌هایی است که مردم از طریق آن‌ها، زمان را برای بهبود زندگی خود به‌کار می‌برند. در مدیریت زمان نیازها و خواسته‌ها، براساس اولویت و اختصاص زمان و منابع موردنیاز طبقه‌بندی می‌شود. مدیریت زمان شامل برداشت و نگرش فرد نسبت به زمان یعنی «نگرش به زمان» و «درک کنترل زمان» است. با انجام مدیریت زمان، آگاهی افراد از زمان در دست‌رس افزایش می‌یابد. با برنامه‌ریزی و پایش زمان پیامدهای واقع‌بینانه‌تری حاصل می‌گردد و وظایف به‌صورت مؤثرتری انجام می‌گیرند و حداکثر بهره‌وری هوش‌مندانه از کار به‌دست می‌آید (آهنچیان، لطیفی فاطمی، 1394، ص 97). مدیریت زمان عبارت از توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی درست، واگذار کردن کارها به دیگران، هدایت و کنترل کارها، صرفه‌جویی و جلوگیری از اتلاف وقت است. زمان به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه به سرعت سپری می‌شود. مدیریت زمان انسان‌ها را قادر می‌سازد که با دقت کافی کارهای مهم را انجام دهند. و کارهای کم‌اهمیت را به وقت دیگر موکول کنند و کارهای بی‌اهمیت را هیچ‌گاهی انجام ندهند. مدیریت زمان در علم مدیریت، از جایگاهی ویژه‌ی برخوردار است؛ زیرا با استفاده از مدیریت زمان می‌توان بازدهی زمان را افزایش داد و با بهره‌گیری مناسب از زمان، از اتلاف وقت و هزینه‌های سنگین در سازمان‌ها پیش‌گیری نمود (سروری، 1398، ص 288). به‌گفته‌ی پیتز دراکر زمان نادرترین منبع است که در اختیار هرکس قرار می‌گیرد و موفقیت فرد به‌نحوه استفاده و اداره درست آن بستگی دارد (میرکمالی، 1392، ص 165). زمان ارزش‌مندترین سرمایه‌ی موجود نزد هر فرد، گروه و سازمان است که با دیگر سرمایه‌ها به‌هیچ عنوان قابل مقایسه نیست. مدیریت مؤثر زمان باید این امکان را فراهم آورد که بتوانید کارهای مورد نیاز را انجام دهید، بدون این‌که نیاز باشد تعداد ساعات زیادی را در دوره زمانی زیاد مشغول باشید. لاکین (1973) زمان را شامل فنونی می‌دانند که برای تعیین اهداف کوتاه‌مدت، چگونگی تبدیل این اهداف به وظایف و فعالیت‌ها، چگونگی

برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی کارهای روزانه و چگونگی جلوگیری از وقفه کاری به کار می‌رود (کلاسنز، 2004). کلاسنز، ارد، روت و رو (2007) بیان داشته‌اند: «برای پیش‌برد اهداف و تحقق آرزوهای انسان، زمان منبعی راهبردی قلمداد می‌شود.» مکنزی اولین کسی بود که مفهوم برنامه آموزش مدیریت زمان را ارائه نمود و معتقد است که آموزش این مهارت‌ها با دادن بینش مناسب در مورد فعالیت‌های وقت‌گیر، تغییر میزان صرف وقت و اولویت‌بندی، اثرات مثبتی بر رفتارهای مدیریت زمان دارد (سواری و نوری، 1393، ص 111). مدیران همیشه اعلام می‌کنند که وقت کافی برای اجرای وظایف خود ندارند، درحالی زمان کاملاً در اختیار آنان است و آن‌چه در واقع ندارند مهارت‌های لازم برای تنظیم اوقات خود آن‌ها می‌باشد. زمان منبع مهم و بسیار نادر برای سازمان‌ها در میان سایر منابع می‌باشد. نداشتن برنامه و اولویت‌بندی باعث می‌شود که انسان در زمان غرق شود بدون آن‌که بتواند به شکل مفید از آن استفاده نماید.

مدیریت زمان وسیله‌ای است که افراد را از جایگاه کنونی به مقصد مورد نظرشان می‌رساند (برایان تریسی، 1388، ص 14). مدیریت زمان از چهار فاکتور اصلی اهداف، برنامه‌ریزی، عوامل اتلاف زمان، تکنالوژی یا ابزارهای فنی تشکیل شده است که هر کدام از این فاکتورها خود از تعداد بیش‌تری شاخص تشکیل یافته‌اند که هر کدام از آن‌ها جهت بهره‌مندی از مدیریت زمان بایستی به‌درستی شناخته شده و مورد استفاده قرارگیرند. بنابراین، ابتدا فواید مدیریت زمان شناخته شده و سپس با شناسایی و به‌کار بستن فاکتورهای مدیریت زمان اثر شگفت‌آور آن‌را در کارایی و افزایش عملکرد شاهد بود (جوانی، 1394، ص 71). زمان به‌عنوان یک پدیده‌ی اجتماعی، کالایی کم‌یاب و محدود است، قابل خریداری، ذخیره کردن و نگهداری نیست، افزایش و طولانی کردن زمان غیرممکن است و نمی‌توان این پدیده را متوقف کرد. به‌همین دلیل زمان ضروری‌ترین پدیده اجتماعی برای تک‌تک افراد جامعه است؛ زیرا تمام فعالیت‌های انسان در بعد زمان انجام داده می‌شود. بی‌تردید زمان با ارزش‌ترین منبعی است که در اختیار انسان قرار دارد؛ زیرا منابع دیگر به شرط وجود زمان ارزش پیدا می‌کنند. باتوجه به آن‌که زمان یک منبع محدود به‌شمار می‌آید لزوم مدیریت آن به‌ویژه برای مدیران، از اهمیت بالایی برخوردار است. رابینز به دو نوع زمان اعتقاد دارد، یکی زمان غیرقابل کنترل و دیگری زمان قابل کنترل. او می‌گوید، بسیاری از مدیران نمی‌توانند تمام وقت‌شان را کنترل کنند، آن‌ها پیوسته و روزمره به بحران‌های ناگهانی، واکنش نشان می‌دهند. وقت عمده‌ی مدیران صرف پاسخ‌گویی به درخواست‌ها و تقاضاها و هم‌چنین توجه به مسایل و مشکلاتی می‌شود که دیگران ایجاد کرده‌اند. این نوع زمان را نمی‌توان کنترل و مدیریت کرد. در مقابل بخشی از وقت آدمی قابل کنترل است. بسیاری از پیشنهادها مطرح شده برای مدیریت زمان، مربوط به استفاده از زمان قابل کنترل است. زیرا بخش کنترل‌پذیر وقت آدمی قابل مدیریت کردن است.

مکنزی می‌گوید ارزش واقعی مدیریت زمان عبارت است از ارتقای تمامی ابعاد زندگی ما، به تعبیر دیگر هدف از مدیریت زمان برای ما زمان بیش‌تر نیست، بلکه زندگی بهتر است. دیلون (1981) و میلر (1985) بیان می‌کنند: زمان تنها منبعی است که به محض دست‌یابی به آن می‌باید مصرف شود و آهنگ مصرف آن هم ثابت است، شصت ثانیه در هر دقیقه و شصت دقیقه در هر ساعت. به این ترتیب ما نمی‌توانیم زمان را اداره کنیم، بلکه فقط می‌توانیم رابطه‌ی خودمان با زمان را اداره نماییم. به این تعبیر، مقدار زمانی که در اختیار ماست قابل کنترل نیست و ما فقط می‌توانیم نحوه استفاده از آن را کنترل کنیم. ما هم‌چنین در مورد مصرف شدن اصل زمان اختیاری نداریم، بلکه فقط نحوه مصرف آن به ما مربوط می‌شود (قائد محمدی، 1389، ص 63). هر فرد در شبانه روز، 24 ساعت یا 1440 دقیقه وقت در اختیار دارد، پس چگونه برخی افراد به‌خوبی از زمان خود استفاده می‌کنند و بعضی می‌گویند: وقت نداریم یا وقت کم می‌آوریم. واقعاً وقت ندارید؟ یا واقعاً شما همان وقتی را دارید که همه دارند. باور براین است که نخستین مانعی که در مسیر موفقیت افراد وجود دارد نگرش و باورهای نادرست آن‌ها نسبت به زمان و کمبود زمان است. اغلب افراد تصور می‌کنند که زمان در اختیار آن‌ها نیست و نمی‌توانند آن‌را به‌طور فیزیکی جابجا یا انبار کنند. بدیهی است که زمان، پدیده‌ای لغزنده، فراری، غیرمحسوس و ناپایدار، بی‌وزن، بی‌شکل است که باید آن را حس کنید و به دام و چنگ خود بیندارید. از این‌رو ضرورت است نگرش و برداشت خود را نسبت به زمان تغییر دهید و بدانید که زمان، سرمایه‌ای محدود، اما دست‌یافتی و مهارکردنی است (جهان‌سیر و همکاران، 176، ص 98). تاریخ‌آشنایی انسان به‌زمان به روزگاران قدیم برمی‌گردد، زمانی که انسان در مغاره‌ها زنده‌گی می‌کرد و بدون توجه به وقت برحسب نیازهایش بیرون می‌رفت و یا در مغاره مسکن می‌گزید، فقط با مفاهیم ساده‌ی از زمان مانند طلوع و غروب خورشید آشنا بود با گذشت زمان و تقسیم کار و تشکیل طبقات اجتماعی، اهمیت زمان و مدیریت آن پیش از پیش مطرح شد. چرا که کارها باید در وقت معین برحسب شرایط خاص انجام می‌شد، بعد از شکل‌گیری طبقات و تقسیم کار، کسی که می‌توانست کاری را در وقت کم و با کیفیت مطلوب‌تر انجام دهد، بر دیگری پیشی می‌گرفت. بشر در تمام امورکاری سعی در استفاده خوب‌تری از زمان داشته است. این امر را می‌توان اولین دلیل معقول برای علم مدیریت زمان دانست. با وقوف به اهمیت زمان در طی اعصار گذشته، گذشته‌گان ما سعی در مدیریت و برنامه‌ریزی امور کاری به‌طرق مختلف نمودند. نقطه عطف در این زمان اختراع تقویم و ساعت وسیله‌ی برای اندازگیری زمان است (سروری، ۱۳۹۸). کامرون (2002، ص 82 به نقل از قائدمحمدی 1389، ص 59) می‌نویسد: «مدیریت زمان یا درواقع استفاده اثربخش از زمان، در جهان امروز لازمه‌ی پیشرفت و ارتقااست. استفاده صحیح و اثربخش از زمان باعث می‌شود انسان به اجرای فعالیت‌هایی بپردازد که موجب

دستیابی به اهداف فردی می‌شوند. چگونگی استفاده از زمان به‌عنوان يك منبع، شاخصی برای کارآمدی افراد يك جامعه است.» مدیریت زمان در حقیقت، مدیریت زندگی، مدیریت فردی و مدیریت برخورد است. افرادی که برای خود احترام و ارزش قائل‌اند، در اختصاص دادن زمان و وقت برای کارهای‌شان به دقت عمل می‌کنند و برای استفاده از آن خیلی فکر می‌کنند. هرچه مدیریت بهتری بر زمان داشته باشید، ارزش بیش‌تری برای خود و زندگی‌تان قائل می‌شود. هم‌چنین به‌معنای در اختیار داشتن زمان و کار خویش و اجازه ندادن به این‌که امور و حوادث شما را هدایت کنند. تری (2000) نیز براین باور است که بین مدیریت زمان، خودتنظیمی و خوداثربخشی رابطه‌ی مثبت وجود دارد (وی چپو، 2001، به‌نقل از جهان‌سیر و همکاران، 1376، ص 99). زمان خریداری نمی‌شود، زمان به تملک در نمی‌آید و بازگشتی ندارد. زمان منبعی است گران‌بها که سپری می‌شود و تنها حق استفاده از آن را در لحظه‌ای خاص داریم. فرصت‌شناسان، پیروز این زمانه‌اند، آنانی که مدیریت زمان را می‌دانند بر مبنای آن رفتار و امور خود را هدف‌مند می‌کنند. به‌عبارتی، اهداف را بر مبنای زمان اولویت‌بندی می‌کنند. با مهار کردن غول زمان تهدیدات تبدیل به فرصت می‌شوند. از دیدگاه فردی، کسانی که قدر زمان و چگونگی سازمان‌دهی و استفاده از آن را می‌دانند، بسیار موفق‌تر از افرادی هستند که همیشه از تنگی وقت می‌نالند. مدیران بایستی هوشیارانه با پدیده‌ها روبه‌رو شوند و سعی کنند بر پایه‌ی اصول حاکم بر زندگی شخصی و کاری خود، زمان را به امور گوناگون به‌نحو بهینه تخصیص دهند، و از این طریق بهره‌وری خویش را افزایش دهند (جوانی، 1394، ص 68).

به عقیده صاحب‌نظران، مدیریت زمان شامل هدف‌گذاری، تعیین اولویت‌ها، برنامه‌ریزی و استفاده مناسب از منابعی است که امکان انتقال آن از فردی به فرد دیگر وجود ندارد و صاحب‌نظران این حیطه، مهارت مدیریت زمان را به دو حوزه کلی مهارت فردی (شخصی) و مهارت سازمانی تفکیک نموده‌اند:

مهارت فردی مدیریت زمان شامل برخی از الگوهای عمومی رفتار است که اغلب مردم عادی در زندگی شخصی و خانوادگی خود در استفاده از وقت و مدیریت آن به کار می‌برند. از دیدگاه مهارت فردی مدیریت زمان، ریشه‌ی اصلی اتلاف وقت در خود فرد نهفته است و اگر فرد بتواند با کنترل خود عامل‌های اتلاف وقت را از بین ببرد، رویدادها، حوادث، شرایط و دیگران نمی‌توانند تأثیر عمده‌ای در اتلاف وقت وی داشته باشند. باتوجه به مطالعات تحقیق‌های اندیش‌مندانی مانند: سروش، 1372؛ افجه، 1376؛ موت، 1980؛ مردیت، 1992؛ فرنر، 1994؛ پاترسون، وودی و کوک، 2001؛ سروری، 1397 و بسیاری دیگر، مهارت فردی مدیریت زمان شامل چهار بعد هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی

زمانی و تعهد به اجرای برنامه می‌باشد. هدف‌گذاری، اولویت‌بندی هدف‌ها و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی زمانی و تعهد به اجرای برنامه است (ساکتی و طاهری، 1389، ص 294).

هدف‌گذاری به معنای تعیین هدف دقیق و مشخص است که معطوف به نتیجه‌ی مورد نظر باشد و در این جا منظور هدف‌های قابل ارزیابی است که فرد در استفاده و کنترل فعالیت‌های روزانه، هفتگی و ماهانه خود تعیین می‌کند. منظور از اولویت‌بندی هدف‌ها و فعالیت‌ها، تنظیم هدف‌ها و فعالیت‌ها برحسب اهمیت و اولویتی است که هر فعالیت در مقابل دیگر هدف‌ها و فعالیت‌ها به منظور دستیابی به هدف‌های روزانه، هفتگی و ماهانه دارد. برنامه‌ریزی زمانی، به معنای تنظیم فهرست فعالیت‌های قابل اجرا و تفکر درباره‌ی نحوه عملی کردن آن‌ها در مدت زمانی است که فرد در اختیار دارد. به عبارت دیگر، زمان‌بندی فعالیت‌ها برحسب اولویت و روش اجرای آن‌ها به منظور استفاده بهینه از وقت مورد نظر است. تعهد به اجرای برنامه، قبول اجرای کاری در آینده و تعهد نسبت به یک مسؤولیت است (شرفی و همکاران، 1400، ص 172). آدمی با اعمال مدیریت زمان، به حالت خودنظمی می‌رسد. به عبارت دیگر بدون این که ساز و کارهای خارجی، رفتار و اعمال انسان را تحت کنترل درآورد، فرد اعمال و رفتار خود را کنترل می‌کند و زمان لازم برای انجام دادن فعالیت‌های بسیار مهم را در نظر می‌گیرد. لذا مهارت فردی مدیریت زمان «خودمدیریتی» است. محققانی چون، بری‌تون و تسر، 1991؛ کلی، 2004؛ و نونیس و هادسون، 2006؛ مهارت فردی مدیریت زمان را عامل اساسی موفقیت در امور زندگی از جمله کار و تحصیلات برشمرده‌اند. از نظر اندیش‌مندان، افرادی که دارای این مهارت هستند معمولاً در برنامه‌ریزی، مدیریت زمان، مطالعه و هماهنگ کردن برنامه‌ها موفق عمل می‌نمایند (ساکتی و طاهری، 1389، ص 294).

مهارت سازمانی مدیریت زمان عبارت از آن دسته از مهارت‌هایی است که افراد و جهت تحقق اهداف در سازمان و در رابطه با انجام وظایف خویش اعمال می‌نمایند. مهارت سازمانی مدیریت زمان شامل مهارت‌های: هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی عملیاتی، تفویض اختیار، مدیریت ارتباطات و مدیریت جلسات می‌باشد (مکنزی، 2008). ارتباط هریک از این مهارت‌ها با مدیریت زمان را محققین مختلف بررسی کرده‌اند، به طوری که آرنولد معتقد است مدیریت زمان تنها زمانی امکان‌پذیر است که اهداف روشن و به‌خوبی تعریف شده باشد (آرنولد، 2004).

مدیریت زمان شامل هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف و کاربرد منابع موجود جهت دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت یا اهداف بلندمدت می‌باشد. در این راستا کلی (2004) میزان توانایی مدیران در مدیریت زمان را عامل اصلی موفقیت در انجام وظایفی می‌داند که این عامل بستگی به نحوه‌ی کنترل، استفاده از زمان موجود و برنامه‌ریزی وظایف با هدف جلوگیری از اتلاف وقت بیهوده توسط مدیران و کارکنان می‌داند.

ملک‌آرا (1388) ضمن معرفی مدیریت زمان به‌عنوان مولفه‌ی اصلی علم مدیریت، فقدان زمان لازم جهت انجام وظایف را عامل اصلی فشار روانی مدیران برشمرده و بیان داشت که مدیریت زمان به‌معنای استفاده موثر از منابع و راه جهت رسیدن به اهداف مورد نظر می‌باشد. لوکاس (2008)، طی تحقیقی با عنوان «مدیریت کارایی زمان در سازمان‌ها»، هدف از مدیریت زمان را اختصاص دادن زمان بیش‌تر به فکر کردن در مورد وظایف تعریف کرده است، نه انجام وظایف بیش‌تر در زمان کم‌تر (اصفهانی، 1390، ص 78).

مدیریت زمان عمل یا فرایند طراحی و به‌کارگیری کنترل آگاهانه بر روی زمانی خواهد بود که صرف فعالیت‌های مشخص خواهد شد، به‌خصوص به‌منظور افزایش اثربخشی و کارایی (سروری، 1397). میلر (1985) و دیلون (1981) بیان می‌کنند: زمان تنها منبعی می‌باشد که به محض دستیابی به آن می‌باید مصرف شود و آهنگ مصرف آن هم ثابت خواهد بود، شصت ثانیه در هر دقیقه و شصت دقیقه در هر ساعت. از نظر میکن (1996) که اگر فرد قادر باشد از زمان به‌درستی استفاده کند، می‌تواند که اهداف را با دقت تعیین و برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف را انجام‌داده و اولویت‌های خود را تعیین نموده و فعالیت‌های انجام شده را تهیه کند. آتکینز (1990) معتقد است که بین زمان و استرس شغلی ارتباط بالقوه‌ای وجود دارد و اگر کسی بتواند زمان را مدیریت کند، قادر می‌باشد میزان استرس خود را کاهش دهد. مدیریت زمان به‌معنا جلوگیری از اتلاف وقت و نظم و نسق دادن به مدت زمانی است که صرف کار می‌شود. سنداک (1998) بیان می‌دارد که مدیریت زمان ضعیف در یک سازمان ضررها و ضایعات جبران ناپذیری را به آن سازمان وارد خواهد آورد. وی بیان می‌کند که برای غلبه بر این ضررها هر فرد باید از مهارت‌های مدیریت زمان صحیح آگاه بوده و توانایی مدیریت صحیح تحولات و تغییرات را برای غلبه بر این ضررها داشته باشد (مرزبانی و موسوی، 1399، ص 40). نتایج یک تحقیق علمی نشان‌داده است که 20 درصد وقت از هر هفته‌ی کاری تلف می‌شود. در هر سال 8760 ساعت وقت در اختیار داریم که معمولاً 2920 ساعت آن در خواب هستیم، 2112 ساعت کار می‌کنیم، یک هزار ساعت در رخصتی‌های اخیر هفته سپری می‌شود، 2728 ساعت را در رفت و آمد سپری می‌کنم (سروری، 1400، ص 442). خاکی (1382) بر این باور است: بهترین روشی که ما را قادر خواهد ساخت تا زمان موجود را سازمان‌دهی و از آن برای رسیدن به اهداف شخصی و حرفه‌ای استفاده مناسب و بهینه کنیم، برنامه‌ریزی است. به‌قول وی برنامه‌ریزی، آماده نمودن امکانات و منابع و وسایل جهت تحقق بخشیدن به اهداف در قید زمان می‌باشد (خاکی، 1382).

مدیرانی که اظهار می‌کنند نمی‌دانند زمان‌شان کجا می‌رود، احتمالاً نمی‌دانند بیش‌تر وقت خود را چگونه می‌گذرانند. مدیران برای کنترل بهتر زمان خود ابتدا باید نحوه‌ی استفاده از آن را بیاموزند (ارنولد و پبلیچ 2004، ص 67). اهمیت و اولویت زمان از دیرباز مورد توجه دانش‌مندان قرار داشته تا آن‌جا که برخی

برای شناخت بیشتر و کنترل زمان دست به پیش‌گویی زده و مرزهای آن را درهم شکسته‌اند. زمان غیر قابل جای‌گزین، از دست‌رفتنی، اندک و غیرقابل خرید و فروش است. بنابراین، استفاده بهینه از زمان در گرو آگاهی از چگونگی صرف و مدیریت آن است. مدیریت زمان یعنی برنامه‌ریزی و کنترل زمانی که در اختیار فرد است. اما یکی از بیماری‌های مدیریت در سازمان‌های دولتی عدم استفاده صحیح و موثر از وقت است. استفاده از زمان به‌عنوان یک منبع شاخص برای کارآمدی مدیریت یک سازمان می‌باشد و عدم انجام کارهای سازمانی در موعد مقرر زمینه‌ی بروز بحران را به‌وجود می‌آورد (هاتیک کایا و همکاران، 2012). گولیدن و سنیتا برنامه‌ریزی را یکی از مهم‌ترین فاکتورهای مدیریت زمان می‌دانند تا آن‌جا که برنامه‌ریزی را کلید مدیریت زمان معرفی کرده‌اند (گولیدن و سنیتا، 2002).

مدیریت زمان در حقیقت مدیریت زندگی، مدیریت فردی و مدیریت برخورد است. کسانی که برای خود ارزش قائل‌اند، در اختصاص دادن وقت برای کارهای شان به‌دقت عمل می‌کنند. به‌قول اصفهانی یکی از مسائل مهمی که در بحث مدیریت زمان مطرح می‌شود، کاهش اتلاف وقت می‌باشد. از آن‌جایی که بیش‌تر وقت مدیران جهت شرکت در جلسات و اتخاذ تصمیم‌های مهم در رابطه با مسائل سطوح تحتانی سازمان صرف می‌شود، استفاده از مدیریت زمان، می‌تواند از اتلاف وقت جلوگیری نماید (اصفهانی، 1390، ص 78). اگر اغراق نکرده باشیم به‌قول (پرویزی، 1394) اتلاف زمان (کشتن زمان) وقت‌کشی نیست؛ خودکشی است. «مدیریت زمان نیز شامل مهارت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اجرا و کنترل کردن است. مدیریت زمان به‌معنای استفاده‌ی مؤثر از منابع و راهی برای رسیدن مؤثر به اهداف است. اگر شما علاقه‌مند به بررسی وقت خود و تصمیم جدی در مورد توسعه‌ی آن داشته باشید به چیزهای که باید انجام دهید نظر دقیق کنید.

محققان در تعریف مفهوم مدیریت زمان، آن را به‌عنوان اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی کارها، توانایی نه گفتن، محدود کردن وقفه‌ها، سرمایه‌گذاری مطلوب زمان و کنترل بهینه زمان توسط فرد مطرح کرده‌اند. هم‌چنین مدیریت زمان را انضباط شخصی، هدف‌گذاری، کنترل وقفه‌ها، استفاده مؤثر از منابع و راهی جهت رسیدن به اهداف شخصی و استفاده بهینه از وقت برای زندگی راحت‌تر و آسوده‌تر، به‌کارگیری شیوه‌های علمی و مؤثر، صرفه‌جویی در وقت و تنظیم آن جهت دستیابی به اهداف دانسته‌اند (آهنچیان، لطیفی فاطمی، 1394، ص 97؛ یگانه و همکاران، 1391، ص 220). مدیریت زمان عبارت از برنامه‌ریزی، فراهم کردن نقشه و طرح مناسب و دقیق برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر و از قبل تعیین شده می‌باشد. مدیریت زمان یعنی این‌که کنترل زمان و کار خویش را به‌دست بگیرید و نگذارید کارها و حوادث شما را هدایت کند. اگر بتوانید خودتان فعالیت‌ها و رفتارهای‌تان را اداره کنید، معمای پیچیده‌ی مدیریت زمان را تا اندازه‌ی

بسیار حل کرده‌اید. زمان پیوسته در حال گذر است و ما هیچ وقت نمی‌توانیم زمان را مدیریت کنیم، ما فقط می‌توانیم کارهای مان را مدیریت کنیم و در وقت معین انجام دهیم. پس منظور از مدیریت و رهبری زمان، مدیریت کار و فعالیتی است که در زمان مشخص انجام می‌دهید (سروری، ۱۳۹۸، ص ۲۸۷). عیسی و ارسوی (2005) معتقدند که اولاً مدیریت زمان یک نیاز است، ثانیاً یک هدف خوب و عالی به‌شمار می‌رود و ثالثاً بایستی آموزش داده شود (زهره سهرابی و همکاران، 1395، ص 36). به عبارتی، مدیریت زمان عبارت از تنظیم دقیق زمان و برنامه‌ریزی اوقات به شکل درست به منظور استفاده اثربخش جهت دسترسی به اهداف واقعی زندگی است. مدیریت زمان استفاده درست از زمان به نوعی که رفاه جسمی، روحی، اقتصادی، فرهنگی و در یک کلمه، آسایش انسان را تأمین نماید. و یا مدیریت زمان روش صحیح استفاده از زمان برای دسترسی بهتر و سریع‌تر به اهداف زندگی و یا مدیریت زمان عبارت است از جلوگیری از اتلاف وقت و برنامه‌ریزی صحیح برای استفاده مؤثر آن (سروری، 1400، ص 443). خلاصه این‌که مدیریت زمان عبارت است از هدف‌گذاری، اولویت‌بندی اهداف، تنظیم دقیق زمان انجام کار، جلوگیری از اتلاف وقت، استفاده درست از زمان و کاربرد منابع موجود جهت دستیابی به اهداف فردی و سازمانی.

قوانین مدیریت زمان

گاردنر و همکاران (1994) در ارتباط به قوانین مدیریت زمان دو اصل را مطرح کرده‌اند:

1. **قانون 20/80 پاره تو:** این قانون ابتدا توسط ویلفرد پارتو، اقتصاد دان ایتالیایی معرفی شد. براساس این قانون 80% درصد ارزش یک مجموعه ناشی از فقط 20% درصد اعضای آن مجموعه است. یعنی این امکان وجود دارد که با صرف 80% درصد از وقت خود تنها 20 درصد از نتایج حاصل شود. و هشتاد درصد از نتایجی را که از فعالیت‌های خود به دست می‌آورید، نتیجه‌ی 20% درصد از فعالیت‌های شما می‌باشد. 20% درصد از کارکنان علت 80% درصد پیشرفت و توسعه سازمان است. موارد فوق می‌رساند برای این‌که کارهای خود را به‌طور مؤثر و سازنده انجام دهیم، در قدم نخست لازم است آن 20 درصد کارهایی را که 80 درصد اثرگذاری دارد، شناسایی کنیم (سروری، 1400، ص 449).

2. **سیستم ABC:** در این سیستم کارها براساس اهمیت به درجات A، B، و C به صورت زیر تقسیم می‌شوند.

1. درجه A بدین معناست که کار مورد نظر باید ترجیحاً همین امروز و یا هر زودتر انجام شود. اگر کار هرچه عاجل‌تر انجام نگردد می‌تواند نتایج منفی و مشکلاتی را در پی داشته و در بعضی موارد آسیب جدی به سیستم مدیریت وارد کند.

2. درجه B بدین معناست که کار مورد نظر باید به زودی انجام گیرد و اگر در زمان پیش‌بینی شده انجام نشود به درجه A تبدیل خواهد شد.

3. درجه C بدین معناست که کار مورد نظر می‌تواند بدون داشتن اثرات منفی به تعویق بیفتد. برخی از این کارها محدودیت زمانی ندارد ولی برخی دیگر می‌تواند به کارهای درجه A و یا درجه B تبدیل شود (شاملو، 1379، ص 3). جدول (1) تجزیه و تحلیل ABC را نشان می‌دهد. در این جدول (A) زمان پرداختن به فعالیت‌های خیلی مهم را نشان می‌دهد. (B) فعالیت‌های که از درجه اهمیت کم‌تری برخوردارند. و (C) به فعالیت‌های عادی و جزئی گفته می‌شد.

جدول 1: تجزیه و تحلیل ABC

ارزش فعالیت‌ها		
0/15	0/20	0/65
وظایف C عادی	وظایف B مهم	وظایف A بسیار مهم
0/65	0/20	0/15

استفاده واقعی از زمان

جدول (1) تجزیه و تحلیل ABC، منبع: جوانی (1394)

تجزیه و تحلیل ABC سبب می‌گردد که تا یک توازن و ارتباط منطقی بین تمامی وظایف برقرار گردد و در نهایت نتایج سودمندی به بار آید. این سازمان‌دهی، ما را به داشتن یک جدول کاری مسلسل سوق می‌دهد و این همان اولویت‌بندی فعالیت‌هاست. لذا در شرایط استاندارد برای هر روز یک یا دو درجه A در نظر گرفته می‌شود (در حدود 3 ساعت)، سه فعالیت درجه B (در حدود 1 ساعت)، زمان برای فعالیت درجه C (در حدود 45 دقیقه) در نظر بگیرید (جوانی، 1394، ص 73).

مراحل مدیریت زمان

مدیریت زمان در حقیقت داشتن برنامه‌ی دقیق در زندگی است. همان‌گونه که مدیریت را مترادف برنامه ریزی تعریف نموده‌اند، مدیریت زمان را نیز داشتن برنامه برای حرکت به سمت هدف در آینده تعریف نموده‌اند. پس مدیریت زمان یعنی داشتن برنامه برای زندگی. بنابراین، برای رسیدن به یک زندگی موفق و سازمان‌یافته باید کارهای خود را در ظرف زمانی خاصی به‌طور دقیق مدیریت کرد. مدیریت زمان دارای مراحل زیر است:

1. **تعهد و آمادگی:** شرط نخست مدیریت زمان ایجاد تعهد و پای‌بندی به تغییر در عادت‌ها و روش‌های گذشته است. تعهد به عنوان اولین گام در فرایند مدیریت زمان کاملاً شخصی و فردی است. راینز براین باور است که استفاده کارآمد از زمان بستگی به شخصیت و خوی مدیر دارد و تفاوت‌های بیولوژیکی به‌ویژه

خصوصیات روان‌شناختی افراد، منجر به سطوح متفاوت از حساسیت نسبت به فشار زمان می‌شود؛ از این رو میزان تعهد و پای‌بندی افراد به مدیریت زمان امر درونی است. بنابراین، یکی از عوامل مهم در ضایع نمودن وقت، نداشتن انضباط فردی است. این مشکل با ناتوانی در برنامه‌ریزی، بی‌برنامه‌گی فردی بوجود می‌آید، به‌خاطر مدیریت بهتر زمان تعهد برای انجام بهتر آن نیاز اساسی پنداشته می‌شود (سروری، 1397، ص 33).

2. **تجزیه و تحلیل:** تجزیه و تحلیل وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب مرحله‌ی دوم فرایند مدیریت زمان به حساب می‌آید. مدیر باید در مورد این‌که چگونه وقتش را سپری می‌کند و چه مشکلات و شرایطی دارد، داده‌های را جمع‌آوری نموده و آن‌ها را باید تحلیل کند. نتایج حاصل از این مرحله، اطلاعات کافی را برای مراحل بعدی فراهم می‌کند. تجزیه و تحلیل وضعیت، زیربنا و سنگ‌بنای برنامه‌ریزی است (سروری، 1398، ص 291). برنامه‌ریزی سنگ بنای مدیریت زمان است.

3. **تعیین اهداف و هدف‌گذاری:** مؤثرترین گام برای برنامه‌ریزی، تعیین و هدف‌گذاری روی تمام کارهایی است که می‌خواهیم انجام دهیم. هدف، مانند قطب‌نمای کشتی و هواپیما در هر لحظه جهت را برای رسیدن به مقصد، نشان می‌دهد. کسانی که هدف خود را به روشنی و با اطمینان می‌شناسند، راه رسیدن به آن‌را هم می‌دانند؛ زیرا کسی که می‌داند به‌کجا می‌رود، هیچ مانعی جلوی او را نخواهد گرفت، مانند راننده‌ای که در روز روشن رانندگی کند و به‌وضوح، جاده و اطراف آن‌را می‌بیند و در صورت آشنایی با مسیر، اگر درست رانندگی کند، حتماً به مقصد خواهد رسید. هدف‌گذاری، چیزی بالاتر از تعیین اهداف است. تعیین هدف، مقدمه‌ای است برای هدف‌گذاری. منظور از هدف‌گذاری، ارتباط دادن اهداف با وظایف مختلف روز است؛ اما برای رسیدن به این منظور، ابتدا باید اهداف را واقع‌بینانه و به روشنی تعیین نمود، آن‌گونه که قابل اندازه‌گیری و به دور از اوهام و خیالات باشند؛ زیرا با رؤیا زندگی کردن، به‌معنای با هدف بودن نیست. هدف‌گذاری به‌معنای تعیین اهداف دقیق و مشخص است که معطوف به نتایج مورد نظر باشد و در این‌جا منظور از هدف، هدف‌های قابل ارزیابی است که فرد در استفاده و کنترل فعالیت‌های روزانه، هفتگی و ماهانه خود تعیین می‌کند (ساکتی و طاهری، 1389، ص 294).

4. **اولویت‌بندی هدف‌ها:** منظور از اولویت‌بندی اهداف و فعالیت‌ها، تنظیم اهداف و فعالیت‌ها برحسب اهمیت و اولویتی است که یک فعالیت در مقابل سایر اهداف و فعالیت‌ها به‌منظور دستیابی به اهداف روزانه، هفتگی و ماهانه دارد. برنامه‌ریزی زمانی یعنی تنظیم فهرست فعالیت‌های قابل انجام و تفکر درباره‌ی نحوه انجام آن‌ها در مدت‌زمانی که فرد در اختیار دارد. تعهد به اجرای برنامه، تقبل یا عهده‌دار شدن انجام کاری در آینده و متعهد شدن به یک مسؤولیت یا یک باور است (ساکتی و طاهری،

1389، ص 294). وقتی اهداف خود را تنظیم کردید، باید آن‌ها را اولویت‌بندی کنید. اولویت‌بندی هدف‌ها مهم‌ترین اقدام در مدیریت زمان محسوب می‌شود، چرا که در طول زندگی همواره خواهان انجام امور بی‌شماری هستیم، درحالی‌که به لحاظ زمانی، توانایی ذهنی و مالی تنها قادر به انجام برخی از آن‌ها هستیم. در تعیین هدف‌ها و هدف‌گذاری روزانه همواره به منطق (SMART) نکته اساسی در تعیین هدف و اولویت‌ها، مشخص نمودن کارهای اساسی و کلیدی‌ترین فعالیت‌های آن‌د که بیش‌ترین اثر را بر روی سایر فعالیت‌های روزمره دارند (سروری، 1399). به عبارتی، اهداف باید مشخص، روشن، دقیق، مدون، قابل اندازه‌گیری و تحقق‌پذیر باشند (شاملو، 1379، ص 2).

5. **برنامه‌ریزی:** به منظور برنامه‌ریزی دقیق علاوه بر تجزیه و تحلیل شرایط، وضعیت گذشته، وضعیت موجود و توانایی‌های سازمان، نیاز به پیش‌گیری و پیش‌بینی است. اقدام پیش‌گیرانه اغلب اثربخشی بیش‌تری نسبت به اقدام جبرانی (اصلاحی) دارد. پیش‌گیری بهتر از علاج بعد از واقعه است. جلوی ضرر را هرکجا و هر وقت بگیرید منفعت است. با محتمل دانستن غیر منتظره‌ها و برنامه‌ریزی برای آن‌ها، از غافل‌گیر شدن جلوگیری کنید. به هر اندازه قدرت پیش‌بینی ما خوب باشد توانایی ما در برنامه‌ریزی بلندتر و دقیق‌تر خواهد بود. در واقع برنامه‌ریزی نیازمند هدف‌گذاری است و هدف‌گذاری نیازمند اولویت‌بندی هدف‌هاست.

مدیریت مؤثر و کارآمد مستلزم برنامه‌ریزی است. تا به حال درباره‌ی برنامه‌ریزی بسیار سخن گفته شده است و همه می‌دانند که قسمت اعظمی از مشکلات، از عمل بدون فکر به وجود آمده است (عمل بدون برنامه‌ریزی) در ازای هریک از ساعتی که برای برنامه‌ریزی وقت صرف می‌کنیم، به هنگام اجرای آن سه تا چهار ساعت در وقت صرفه‌جویی نموده و در ضمن نتایج بهتری هم دریافت کرده‌ایم. با یک برنامه‌ریزی غلط، در واقع شما برای شکست برنامه‌ریزی کرده‌اید. برنامه‌ریزی فعالیتی است که شما را از وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب هدایت می‌کند (سروری، 1400، ص 450). مدیر با برنامه‌ریزی کارآمد، می‌تواند ساعت‌های زیادی را که صرف کارهای غلط می‌کرد، صرفه‌جویی کند، مشکلات را کاهش دهد و از انجام کارهای غیرضروری و غیرمهم جلوگیری به عمل آورد. با مدیریت زمان همواره درک واضحی از چگونگی گذراندن وقت خود دارید و این که چه مقدار وقت اختصاص نیافته (زمان فراغت) دارید (سروری، 1397، ص 33). برنامه‌ریزی (زمان‌بندی دقیق زمان) شرط موفقیت و متضمن پیشرفت و تعالی فرد، سازمان و جامعه قلم‌داد می‌گردد. زندگی بدون برنامه‌ریزی ارزش زندگی کردن را ندارد، پس برای ارزشمند ساختن زندگی باید برنامه‌ریزی کرد و برای کسب موفقیت از برنامه استفاده نمود. برنامه‌ریزی به معنای اجرایی کردن مدیریت زمان است.

6. اجرا: زمانی که توانستید هدف‌های درست و دقیق را تعیین کنید، این امر موجب می‌گردد به شکل درست هدف‌های تعیین شده را اولویت‌بندی کرده، زمان برای اجرای آن را تنظیم و مشخص نموده و فرصت برای اجرای برنامه را فراهم سازید. در حقیقت، اگر هدف فرد درست تعیین شود و درست اولویت‌بندی و دقیق زمان‌بندی شود، ساده‌ترین مرحله اجرایی ساختن آن، شروع به کار نمودن است. در اکثر موارد با افرادی بر می‌خوریم که از شروع یک کار شکایت دارند، از همه مهم‌تر این که نمی‌دانند از کجا شروع کنند؛ زیرا شروع به کار کردن، یک مشکل و از کجا شروع کردن مشکل دیگر است. زمانی که ندانید از کجا شروع کنید، هرگز نمی‌توانید کار خود را شروع کنید. پس سه مرحله‌ی فوق (برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، اولویت‌بندی هدف‌ها) در ارتباط به اجرایی ساختن برنامه امر حتمی و شرط لازمی می‌باشد (سروری، 1398، ص 294).

ابعاد مدیریت زمان

مدیریت زمان دارای دو بعد است. بعد نگرشی (فرهنگی) و بعد کاربردی (فنی)

جدول 2: ابعاد مدیریت زمان

ابعاد مدیریت زمان	
الف) بعد نگرشی	نوع برخورد با زمان متأثر از ارزش‌های فرهنگی فرد و جامعه است که در آن زندگی می‌کند. برای اصلاح این بعد فرد باید با ورود در فرآیند «خود انتقادی تکاملی» هوشیارانه با پدیده‌ها روبه‌رو شود و سعی کند بر پایه و اصول حاکم بر زندگی شخصی و کاری خود، زمان را به امور گوناگون و به‌نحو بهینه تخصیص دهد و از این طریق بهره‌وری در خویش را افزایش دهد.
ب) بعد کاربردی	بپذیریم که زمان به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه‌ی بشری نیازمند به مدیریت و اداره کردن در راستای تحقق اهداف است، باید در جست‌وجوی روش‌ها و فوونی بر آمد که با استفاده و به کارگیری آن‌ها امکان مدیریت بهتر زمان فراهم آید. نیاز به فراگیری مدیریت زمان بر پایه‌ی این فرض استوار است که به هر چیز گران‌بها و با ارزش رهنان چشم دوخته‌اند تا آن را به شکل‌های گوناگون از چنگ صاحب آن بربایند.

جدول 2 ابعاد مدیریت زمان؛ منبع: (خاکی، 1382).

برنامه‌ریزی

به قول سروری (1399، ص 106) «برنامه‌ریزی برای سازمان حیات، برای زندگی اهمیت و برای محصول کیفیت می‌بخشد.» برنامه‌ریزی فرایند تعیین و تعریف اهداف سازمان و پیش‌بینی و تدارک دقیق اقدامات و وسایلی است که آن هدف‌ها را محقق می‌سازند. این اقدامات و وسایل مذکور عبارتند از: پیش‌بینی روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد. حاصل نهایی این فعالیت‌ها، فراهم شدن برنامه‌ای است که راهنمای اعمال و فعالیت‌های اعضای سازمان قرار می‌گیرد (الوانی، 1391، ص 63). به قول سروری (1397) اهمیت

برنامه‌ریزی به‌حدی است که گفته می‌شود «زندگی بدون برنامه‌ریزی ارزش زندگی کردن را ندارد.» هم‌چنان برنامه‌ریزی می‌تواند در رسیدن به اهداف و تهیه ابزار لازم برای نظارت مؤثر باشد (ابراهیمی نژاد، ۱۳۹۳، ص ۴۰). برنامه‌ریزی اساسی‌ترین وظیفه‌ی مدیریت است؛ زیرا سایر وظایف، هدف‌هایی را دنبال می‌کنند که در فرایند برنامه‌ریزی تعیین و تدوین شده‌اند. به‌قول رایینز (1998) برنامه‌ریزی عبارت است از تعریف اهداف کمی و کیفی سازمان‌ها، ایجاد یک استراتژی کلی برای دستیابی به این اهداف و سرانجام تدوین سلسله‌مراتب جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌ها. یعنی برنامه‌ریزی به اهداف (آنچه که باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می‌شود (رایینز، 1998، ص 72). به‌عبارتی برنامه‌ریزی به آن‌دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویاروی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. و یا برنامه‌ریزی عبارت است از انتخاب هدف‌های درست و سپس انتخاب مسیر، وسیله و روش درست و مناسب برای تأمین این هدف‌ها است (سروری، 1399، ص 108). بهترین روشی که مدیر را قادر به سازمان‌دهی زمان موجود می‌کند و هم‌چنین زمان را برای رسیدن به اهداف شخصی و حرفه‌ای مهیا می‌سازد، برنامه‌ریزی است. به‌عبارت دیگر، برنامه‌ریزی، آماده نمودن امکانات، منابع و وسایل جهت تحقق بخشیدن به اهداف در قید زمان می‌باشد.

برنامه‌ریزی را به‌صورت‌های مختلف تعریف کرده‌اند که چند نمونه‌ی آن قرار ذیل است: برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد این که چی کارهای باید انجام گیرد؛ و یا برنامه‌ریزی عبارتست از طراحی وضعیت مطلوب، یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن‌را میسر سازد (رضائیان، 1399، ص ۲۰۲). به‌عبارتی، برنامه‌ریزی عبارت از تعیین هدف‌ها، مقاصد و ماموریت سازمان و انتخاب راه‌کارهای مناسب، برای انجام عملیات جهت دسترسی به هدف‌های مورد نظر (سروری، 1398، ص ۶۰). به‌قول نظریور «برنامه عبارت است از راه و روش معین شده آینده و برنامه‌ریزی عبارت از عملیاتی خواهد بود که منجر به تهیه‌ی برنامه شود» (نظریور، 1388، ص ۱۸). برنامه‌ریزی عبارت از تعیین هدف‌هایی است که باید در آینده به آن‌ها دست یافت و شامل کلیه اقداماتی است که برای رسیدن به آن هدف‌ها انجام می‌شود (نصف‌بیگی، 1394، ص 42).

برنامه‌ریزی اهداف عمده‌ای را به قرار آتی دنبال می‌کند: افزایش احتمال رسیدن به هدف‌ها از طریق تنظیم فعالیت‌ها، افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون و به‌صرفه ساختن عملیات، متمرکز شدن به طرق دست‌یابی به مقاصد و اهداف، احتراز از انحراف مسیر (رضایان، 1397، ص 202). مشخص ساختن اهداف (برنامه‌ریزان باید مقاصد که دست‌یابی به آن‌ها مدنظر است، از پیش تشخیص دهند و آنگاه زمینه‌ی

تحقق آن‌ها را فراهم کنند) و مهیا ساختن ابزار برای کنترل (محسن پور، 1388، ص 34). برنامه ریزی به عنوان نقشه راه برای رسیدن به هدف از قبل تدوین شده دارای مراحل و گام‌های پیوسته و مرتبطی است که باید هم در زمان تدوین برنامه و هم در زمان اجرای برنامه و حتی در زمان ارزیابی برنامه هم باید رعایت گردد. برنامه‌ریزی بخش عمده‌ای کار مدیران را تشکیل می‌دهد. بدون برنامه‌ریزی امکان کنترل وجود ندارد؛ زیرا کنترل یعنی ارزیابی فعالیت‌ها به منظور حفظ آن‌ها در مسیر رشد تعیین شده و اصلاح انحرافات احتمالی با توجه به برنامه است. روس و کامی در ارتباط به اهمیت و ویژگی برنامه به‌ویژه برنامه‌ی راهبردی می‌گویند: «سازمان بدون برنامه راهبردی هم چون ولگردی است که جایی برای رفتن ندارد. کشتی بدون سکانی است که دائماً به دور خود می‌چرخد.» این‌ها عامل اصلی عدم موفقیت سازمان‌ها را در نداشتن استراتژی، وجود یک استراتژی نادرست و اجرای ناقص یا غلط یک استراتژی صحیح می‌دانند. آن‌ها معتقداند که هر سازمان یا شرکتی بدون وجود یک استراتژی مناسب و صحیح دیر یا زود مجبور خواهد بود که شکست را بپذیرد (سروری، 1399، ص 107).

مزیت اصلی برنامه‌ریزی، برای افراد این است که درک کنند، برنامه‌ریزی وسیله‌ای برای ذخیره‌سازی زمان و زمان وسیله‌ای اندازه‌گیری درجه‌ی تطبیق و اجرای برنامه است. برنامه‌ریزی زمان موجب کاهش استرس و رهایی انرژی مخرب می‌شود. برنامه‌ریزی و سامان‌دهی روز، هفته و ماه، احساس کنترل و تسلط بیش‌تری بر زندگی را به مدیران القا می‌کند. مدیریت زمان موجب افزایش عزت نفس شده و حس قدرت شخصی افراد را بهبود می‌بخشد (جوانی، 1394، ص 71). به قول پرویزی (1394، ص 44). «برنامه‌ریزی یعنی پیش‌بینی خردمندانه و تنظیم فعالیت‌ها و بررسی نیازمندی‌ها در زمان معین (شبهانه روز، هفته، ماه و سال) برپایه‌ی اولویت‌ها و متناسب با توان، استعداد و خواسته‌ی خود، در جهت رسیدن به اهداف است. برنامه‌ریزی به معنای اجرایی کردن مدیریت زمان است. برنامه‌ریزی فعالیتی است که شما را از وضعیت کنونی به سوی وضعیت مطلوب هدایت می‌کند.» برنامه‌ریزی عبارت از ارائه طریقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه‌ی مشخص و در زمان معلوم است. از نظر استونر (1995، ص 443) «برنامه‌ریزی عبارت از فرایند تعیین هدف و انتخاب راه، روش یا وسیله جهت تامین این هدف‌ها است.» برنامه‌ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است. برنامه‌ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنان است (سروری، 1397). وظایف برنامه‌ریزی و کنترل باهم رابطه‌ای نزدیک دارند؛ زیرا کنترل یعنی ارزیابی فعالیت‌ها به منظور حفظ آن‌ها در مسیر تعیین شده و اصلاح انحرافات احتمالی با توجه به برنامه (پرچ و دیگران، ۱۳۹۳). ترتیب دادن وظایف به موثرترین شیوه، به نحوی که در وهله اول به مهم‌ترین و فوری‌ترین وظایف پرداخته شود. برنامه‌ریزی انجام کار درست در شرایط درست و به دلایل درست

است (بالاتچارد، 1384، ص 69 به نقل از جوانی، 1394، ص 72). فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه‌ریزی دارند. بنابراین، ضرورت برنامه‌ریزی برای رسیدن به جزئی‌ترین هدف‌ها، یک واقعیت انکارناپذیر است. پیچیدگی کار و تنوع ویژه‌گی‌های منحصر به فردی که امروزه در جوامع مختلف وجود دارد، لزوم و اهمیت برنامه‌ریزی را بیش از پیش آشکار کرده، به حدی که می‌توان گفت کم‌تر جامعه‌ی را می‌توان یافت که برای اداره امور مختلف آن از برنامه‌ریزی استفاده نشود. در اهمیت برنامه‌ریزی می‌توان گفت وقتی صحبت از موفقیت‌ها و ناکامی‌ها می‌شود، اولین چیزی که مدنظر قرار می‌گیرد، یعنی عامل مؤثر در این پیروزی‌ها و شکست‌ها محسوب می‌شود، برنامه‌ریزی است. مثلاً در مورد یک شکست، وقت می‌خواهند عامل شکست را بررسی کنند، اول‌تر از همه روی برنامه‌ریزی انگشت می‌گذارند، سؤالات از قبیل، برنامه‌ریزی درست بوده است یا خیر؟ برنامه‌ریزی در عمل قابلیت اجرای داشته است یا خیر؟ همه چیز در برنامه‌ریزی به‌خوبی پیش‌بینی شده است یا خیر؟ برنامه از انعطاف کافی برخوردار بوده یا خیر؟ مطرح می‌کنند. مراحل برنامه‌ریزی جامع در جدول (1) نشان داده شده است.

جدول 3: مراحل برنامه‌ریزی جامع

مراحل برنامه‌ریزی جامع
1. تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان
2. شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان؛
3. تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان؛
4. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان؛
5. شناخت وضع موجود سازمان؛
6. تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها؛
7. تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب؛
8. اجرای استراتژی جدید؛
9. کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل.

جدول (3) مراحل برنامه‌ریزی؛ منبع: (الوانی، 1395).

انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به‌گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند. دسته‌بندی ذیل برای انواع برنامه‌ریزی عنوان گردیده است.

1. **برنامه‌ریزی راهبردی:** برنامه‌ریزی راهبردی با طرح سؤالاتی درباره‌ی اهداف و نحوه دستیابی به آن‌ها در وضعیت موجود آغاز می‌شود. از این‌رو در برنامه‌ریزی استراتژیک نیازسنجی مستلزم تعیین سطح

برنامه‌ریزی و حاصل تفاوت میان وضع مطلوب و وضع موجود است. برنامه‌های راهبردی برنامه‌هایی را گویند که در بالاترین سطح سازمانی تهیه می‌شوند. معمولاً برنامه‌ی استراتژیک درازمدت است و دستیابی به آن مشکل‌تر است (خلیلی شورینی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۹).

2. **برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی):** برنامه‌های عملیاتی برای به اجرا درآوردن تصمیم‌های راهبردی طرح می‌شوند (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۳۰). به قول الوانی (۱۳۹۵، ص ۶۶). «اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه‌ریزی راهبردی دارد؛ زیرا در برنامه عملیاتی هدف‌های عملیاتی به جای هدف‌های کلی قرار می‌گیرند و نحوه‌ی نیل به آن‌ها در قالب یک سری عملیات در می‌آید و راه رسیدن به آن جز به جز بیان می‌شود.» به قول سروری (۱۴۰۰، ص ۱۰۷) «برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت از شناخت، پیش‌بینی، تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان، هزینه، نیروی انسانی لازم، کنترل و در صورت لزوم تجدید نظر در آن‌ها است.» برنامه‌ریزی عملیاتی شامل مراحل چون: تعیین هدف‌ها، تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، تنظیم بودجه و زمان‌بندی، تعیین معیارهای کمی کیفی و سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات، ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آن‌هاست (سروری، ۱۳۹۸، ص ۷۷).

3. **برنامه‌ریزی تخصصی:** گاهی باتوجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت، برای انجام آن‌ها برنامه‌ریزی می‌شود. مانند: برنامه‌ریزی کنترل تولید، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی مالی و تنظیم بودجه (سروری، ۱۴۰۰، ص ۱۳۲). برنامه‌ریزی و کنترل تولید عبارت است از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها باتوجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش‌بینی نشده جامعه (رضائیان، ۱۳۹۵، ص ۱۸۵). برنامه‌ریزی منابع انسانی «فرایندی است که معین می‌کند سازمان برای نیل به هدف‌های خود به چه تعداد کارمند، با چه قابلیت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. بنابراین، بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، نیل به هدف‌های سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود. هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقاء و توسعه سازمان به وجود آن‌ها بستگی دارد (سروری، ۱۳۹۹، ص ۱۳۲).

ابعاد برنامه‌ها

برنامه‌ها دارای ابعاد مختلف است. کاست و روزنوبت چهار بُعد برای برنامه‌ها تعیین کرده‌اند: بُعد سطح، بُعد زمان، بُعد قلمرو و بُعد استمرار. جدول ۴ ابعاد برنامه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول 4: ابعاد برنامه‌ها

ابعاد برنامه‌ها			
بُعد سطح	بُعد زمان	بُعد قلمرو	بُعد استمرار
1. برنامه‌های راهبردی	برنامه‌های بلندمدت	برنامه‌های فراگیر	برنامه‌های همیشگی
2. برنامه‌های راهکاری	برنامه‌های میان‌مدت	برنامه‌های محدود به یک بخش	برنامه‌های یک‌باری
3. برنامه‌های عملیاتی	برنامه‌های کوتاه‌مدت		برنامه‌های اقتضایی

جدول (4) ابعاد برنامه‌ها؛ منبع: (سروری، 1400، ص 133).

در میان ابعاد فوق دو بُعد زمان و بُعد سطح از همه بیش‌تر به مدیریت زمان سروکار دارد.

بُعد زمانی برنامه: یکی از ابعاد برنامه‌ها زمان است. برنامه‌های سازمانی چارچوب‌های زمانی به سه سطح تقسیم می‌شوند. برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت. جدول 5 بُعد زمانی برنامه را نشان می‌دهد.

جدول 5: بُعد زمانی برنامه

بُعد زمانی برنامه	
1. کوتاه‌مدت	برنامه‌ریزی کوتاه مدت، به برنامه‌ریزی‌های اطلاق می‌شود که هدف مشخصی را دربارۀ زمانی یک الی سه ماهه دنبال می‌کند و به نتیجه‌ی نهایی می‌رسند. این برنامه‌ریزی‌ها معمولاً در زمان امتحانات پایان تحصیل و سرمایه‌گذاری‌های کوتاه مدت و امثال این‌ها مناسب هستند.
2. میان‌مدت	برای برنامه‌ریزی‌های میان مدت اغلب بازه زمانی تا شش ماه در نظر گرفته می‌شود؛ یعنی اگر شما هدفی را تعیین کنید و تصمیم بگیرید آن را در فاصله زمانی بیش از سه ماه و کمتر از شش ماه به نتیجه برسانید، در واقع یک برنامه‌ریزی میان مدت انجام داده‌اید.
3. بلندمدت	برنامه‌ریزی‌های بلندمدت معمولاً دارای بازه زمانی یک سال و بیش‌تر هستند. اغلب در پروژه‌های پیچیده کاری و سرمایه‌گذاری‌هایی که نیازمند صبر و تحمل هستند تا به سوددهی مناسب برسند، هدف بر این پایه تعیین می‌شود.

جدول (5) بُعد زمانی برنامه؛ منبع: (سروری، 1400، ص 90)

بُعد سطوح برنامه: همان‌طوری‌که هدف‌ها در سه سطح سازمانی گسترش یافته‌اند، برنامه‌ها در سه سطح پدید آمده‌اند: راهبردی، راهکاری و عملیاتی. هر سطح برنامه‌ریزی به مدیران در سطوح مختلف اجازه می‌دهد که برای تحقق هدف‌های خود اقدام لازم به‌عمل آورند.

جدول 6: بعد سطوح برنامه‌ها

سطوح برنامه‌ها	
برنامه‌های راهبردی	برنامه‌های راهبردی ابزارهای برای کسب هدف‌هایی راهبردی به‌شمار می‌آیند. در این برنامه‌ها هدف‌ها و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین، اولویت‌ها مشخص و اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به هدف‌های سازمانی ضروری‌اند، معین می‌شوند.
برنامه‌های راهکاری	برنامه‌های راهکاری به‌عنوان وسیله‌ای برای نیل به هدف‌های راهکاری سازمان طراحی شده‌اند. برنامه‌های راهکاری با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می‌آیند. برنامه‌های راهکاری دوره زمانی کوتاه‌تری را نسبت به برنامه‌های راهبردی دربر می‌گیرند و به‌طور مستقیم اجرای برنامه‌های راهبردی را پشتیبانی می‌کنند.
برنامه‌های عملیاتی	برنامه‌های عملیاتی وسایل رسیدن به هدف‌های عملیاتی سازمان را تشریح می‌کنند. این برنامه‌ها که از اجرای برنامه‌های راهکاری پشتیبانی.

جدول (6) ابعاد سطوح برنامه‌ریزی؛ منبع: (سروری، 1398، ص 69).

نتیجه‌گیری

نگرشی تاریخی به زندگی بشر نشان می‌دهد که هر قدر انسان از نظر علم و تکنالوژی پیشرفت می‌کند، به همان میزان اهمیت و ارزش زمان به‌عنوان یک سرمایه‌ی ارزش‌مند بر وی آشکارتر می‌گردد. در طول تاریخ، بسیاری از اندیش‌مندان یکی از مؤثرترین عوامل دستیابی به موفقیت را استفاده صحیح و بهینه از فرصت‌هایی (زمان) که در اختیار است، دانسته‌اند. وقت آن‌قدر ارزش‌مند است که خداوند به آن سوگند یاد کرده است. به‌قول برایان تریسی: «کیفیت زندگی شما به میزان بهره‌وری شما از زمان بستگی دارد و این‌که کیفیت مدیریت زمان شما در استفاده بهتر از وقت چگونه است». زمان از ما، عمر و فرصت‌ها را می‌گیرد و ما در ظرف زمان به تلاش، تحصیل، مطالعه، تجربه‌اندوزی و خودسازی می‌پردازیم. همان‌طور که می‌دانیم یکی از تفاوت‌های اساسی میان انسان و حیوان این است که حیوان فقط در زمان حال زندگی می‌کند و انسان در سه زمان: گذشته، حال و آینده. گذشته محمل تجارب‌اند، حال منزل‌گاه تصمیم‌گیری و آینده سکوی رشد و ارتقا است. انسان با تجزیه و تحلیل رویدادهای گذشته، به برنامه‌ریزی زمان پرداخته و آینده را رقم می‌زند و این مهم میسر نمی‌شود مگر آن‌که با داشتن برنامه‌ریزی صحیح و دانستن اصول مدیریت زمان، البته باید به این نکته هم توجه داشت که داشتن هدف و برنامه در زندگی باعث معنادار شدن زمان، روز و زندگی خواهد شد. مدیریت زمان در کلیه امور زندگی انسان‌ها را قادر می‌سازد که با دقت کافی کارهای مهم را انجام‌دهند و کارهای کم اهمیت را به وقت دیگری موکول کنند. زمان به‌عنوان با ارزش‌ترین سرمایه‌ی بشر عنصر غیر قابل جای‌گزین و غیرقابل خرید و فروش و ذخیره‌سازی است و به‌عنوان

سرمایه‌ی برگشت‌ناپذیر در اختیار انسان‌ها قرار دارد، که غیرقابل تولید و بازیافت می‌باشد. بنابراین، استفاده‌ی بهینه از آن در گروی آگاهی از چگونگی مصرف و مدیریت آن است. توانایی در مدیریت زمان تعیین‌کننده‌ی موفقیت یا شکست فرد و سازمان است. مدیریت زمان به‌روی سلامت افراد و سازمان اثر فوق‌العاده می‌گذارد. مدیریت زمان، مسأله حیاتی در رهبری سازمان، فرد و گروه است. مدیریت زمان کنترل کردن هر ثانیه‌ی از زمان نیست، بلکه شامل روش‌های است که مردم از طریق آن‌ها، زمان را برای بهبود زندگی خود به‌کار می‌برند و هدف از مدیریت زمان اختصاص دادن زمان بیش‌تر به فکر کردن در مورد وظایف تعریف شده است نه انجام وظایف بیش‌تر در زمان کم‌تر. مدیریت زمان یعنی برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی به تصمیم‌گیری‌ها در خصوص انجام کارها، اولویت‌بندی کارها و مدیریت مؤثر و جلوگیری از اتلاف وقت اشاره می‌کند. افراد برای مدیریت زمان می‌بایست به ایجاد فرصت‌های لازم و آزادسازی وقت خود همت گمارند و بیش‌تر زمان خود را در برنامه‌ریزی‌ها و سازمان‌دهی کارها صرف نمایند؛ درست صرف کردن زمان، یعنی وقت گذاشتن برای برنامه‌ریزی اندیشیدن درباره‌ی کاری که می‌خواهد انجام شود. عنصر حیاتی و اساسی برای مدیریت زمان برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی ابزاری برای پیشرفت، ارزیابی مهارت‌ها و فراگیری فن‌آوری اطلاعات می‌باشد. در برنامه‌ریزی باید کاری را در محدوده زمان تعیین شده آغاز و به انجام رساند.

برنامه‌ریزی فعالیتی است که شما را از وضعیت موجود به‌سوی وضعیت مطلوب هدایت می‌کند، هم‌چنان برنامه‌ریزی دقیق شرط موفقیت و متضمن پیشرفت و تعالی فرد و سازمان قلم‌داد می‌گردد. به باور وی زندگی بدون برنامه و برنامه‌ریزی ارزش زندگی کردن را ندارد پس برای ارزش‌مند ساختن زندگی باید برنامه‌ریزی کرد و برای کسب موفقیت از برنامه استفاده نمود. برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین اهداف، تشخیص وسایل و انتخاب راه‌ها و روش‌های رسیدن به اهداف. یافته‌های این مطالعه نیز نشان‌داد صرف داشتن سرمایه و دانش برای کسب موفقیت در کار کافی نبوده، بلکه استفاده صحیح و درست از زمان و تدوین برنامه یعنی مدیریت زمان است که موفقیت فرد و سازمان را تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی به‌معنای اجرا کردن مدیریت زمان است. اهمیت مدیریت زمان در برنامه‌ریزی هم‌سنگ برنامه‌ریزی در مدیریت سازمان و حتی مقدم‌تر بر آن است. به‌عبارتی، تعیین منابع برای مدت زمان، تعیین مسیر برای طی کردن در مدت زمان، تدوین راهبرد در مدت زمان؛ همه و همه مدیریت زمان است. تجربه‌ها، تحقیقات و مطالعات علمی نشان‌داده‌اند که برنامه‌ریزی درواقع به‌منظور مدیریت زمان و استفاده درست از زمان است. پایان سخن این‌که کیفیت زندگی بستگی به کیفیت مدیریت در استفاده بهتر از وقت (زمان) دارد.

منابع

- الوانی، سیدمهدی. (1395). مدیریت عمومی. چاپ 44، تهران: نشر نی.
- اصفهانی، نوشین. (1390). ارتباط بین مدیریت زمان با خلاقیت کارکنان ادارات تربیت بدنی، «تحقیق‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش»، (7)، ص 77-88. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=190994>.
- آهنگچیان محمدرضا، لطفی فاطمی سید ناصر. (1394). بررسی همبستگی بین مهارت‌های مدیریت زمان با پیشرفت تحصیلی محصلان لیسانس اتاق عمل و هوشبری پوهنتون آزاد اسلامی واحد مشهد، علوم مراقبتی نظامی، ۲ (۲)، 96-103. URL: <http://mcs.ajaums.ac.ir/article-1-79-fa.html>.
- ای هینز، ماریون. (1386). مدیریت وقت‌شناسی (چگونه وقت خود را تنظیم کنیم). ترجمه گیتی شهیدی. تهران: نسل نو اندیش.
- پرچ، مهرداد و دیگران. (1393). کتاب جامع مدیریت، چاپ هشتم، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- پرویزی، جواد. (1394). زمان را نگهدارید، تهران: انتشارات مؤسسه آموزشی و تحقیقی امام خمینی.
- توکلی، محسن و برزگر وحید. (1396). رابطه مهارت سازمانی مدیریت زمان با تمایل به برنامه‌ریزی استراتژیک در مدیران و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، تحقیق‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، (8)2، ص 10-17، ISSN: 2538-3663، <http://www.Joas.ir>.
- جوانی، نادر. (1394). نقش مدیریت زمان در ارتقاء کارایی فرماندهان تیپ‌های پیاده، فصل‌نامه علوم و فنون نظامی، (13)11، 39-76. <https://civilica.com/doc/1227514>.
- خلیلی شورینی، سیاوش. (1382). اصول و مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات یادواره‌ی کتاب.
- خاکی، غلام‌رضا. (1382). مدیریت زمان، تهران: انتشارات بازتاب.
- رضائیان، علی. (1399). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ بیست یکم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی پوهنتون‌ها (سمت).
- رایبیز، استیفن پی و دی سنزو، دیود ای. (1998). مبانی مدیریت. چاپ سیزدهم، ترجمه سیدمحمد اعرابی و همکاران (1393)، تهران: دفتر تحقیق‌های فرهنگی.
- سروری، خلیل الرحمن. (1398). مبانی سازمان و مدیریت، کابل: انتشارات عازم.
- سروری، خلیل الرحمن. (1400). مبانی سازمان و مدیریت، چاپ سوم، کابل: انتشارات عازم.
- سروری، خلیل الرحمن. (1399). مدیریت عمومی، کابل: انتشارات عازم.
- سروری، خلیل الرحمن. (1397). مدیریت زمان و نقش آن بر موفقیت شغلی، «مجله علمی- حوزه علوم اجتماعی پوهنتون کابل»، 1(1)، 31-53.
- سهرابی زهره، قوتی فاطمه، میرحسینی فخرالسادات، حسینی آغافاطمه. (1395). بررسی ارتباط انگیزه پیشرفت تحصیلی و مدیریت زمان با موفقیت تحصیلی محصلان لیسانس پوهنځی پیراپزشکی پوهنتون علوم پزشکی ایران، مجله علوم پزشکی رازی، ۲۳ (۱۵۰)، ۳۵-۴۵. URL: <http://rjms.iuums.ac.ir/article-1-4176-fa.html>.
- حسینی، شاملو ثریا. (1379). مدیریت زمان، نشریه پرستاری ایران، ۱۳ (۲۴)، 49-56. URL: <http://ijn.iuums.ac.ir/article-1-245-fa.html>

- شرفی، لیدا و زرافشانی، کیومرث و ژولیده، میلاد و قربانی بیرعلیدهی، فاطمه. (1400). واکاوی مهارت مدیریت زمان محصلان کشاورزی و منابع طبیعی، ۶(۲)، 171-184. <https://civilica.com/doc/1428029>
- قائدمحمدی، محمدجواد. (1389). مدیریت زمان و مولفه‌های آن در میان محصلان پوهنتون آزاد اسلامی. نشریه: تحقیق اجتماعی 3 (6)، 57-73. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=120576>
- سواری، کریم و نوری، علی. (1393). مقایسه مهارت مدیریت زمان و انگیزه پیشرفت دانش آموزان با عملکرد تحصیلی بالا و پایین. <https://civilica.com/doc/720198>
- لوک، ریچارد. (1393). مدیریت زمان، تهران: انتشارات آبیژ.
- محسن پور، بهرام. (1394). مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، چاپ سیزدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم - انسانی پوهنتون‌ها (سمت).
- میرکمالی، سید محمد. (1392). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات یسپرون.
- موسوی، فرانک؛ مرزبانی، اکرم. (1399). بررسی رابطه بین مدیریت زمان و مدیریت تعارض با استرس شغلی (مطالعه موردی مدیران مدارس ناحیه یک کرمانشاه)، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، 15(2)، 36-51. DOI: 20.1001.1.20081138.1399.15.2.3.1
- نجف بیگی، رضا. (1397). سازمان و مدیریت، چاپ هشتم، تهران: انتشارات ترمه.
- نظریور، محسن. (1388). مدیریت نوین سازمانی، تهران: انتشارات صفار-اشراقی، زهرا، بیات.
- ابراهیمی نژاد، مهدی. (1393). مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، چاپ پنجم، تهران: انتشارات (سمت).
- Arnold E, Pulich, M. (2004). Improving productivity through more effective time management. Journal of Health Care Management, 23: 65-70. http://downloads.lww.com/wolterskluwer_vitalstream_com/journal_library/hcm_15255794_2004_23_1_65.pdf.
- Goleadn, D and Cynthia, S. (2002). Planing for professional Development-Advice for the manager. Educause quarterly, 25 (1), 44-45. ISSN-1528-5324. <https://eric.ed.gov/?id=EJ657744>.
- Hatice Kaya, NurtenKaya, AylinÖztürkPalloş, LeylaKüçük(2012).Assessing time-management skills in terms of age, gender, and anxiety levels: A study on nursing and midwifery students in Turkey.Nurse Education in Practice,Volume 12, Issue 5, September2012,Pages284–288. <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/6584.pdf> .
- Lucas B. Ojo, David A. Olaniyan,(2008). Effective Time Management in Organization Panacea or Placebo. European Journal of Scientific Research. ISSN 1450-216X Vol.24 No.1 .PP:127-133.