



وزارت فرهنگ و ارشاد
جمهوری اسلامی ایران



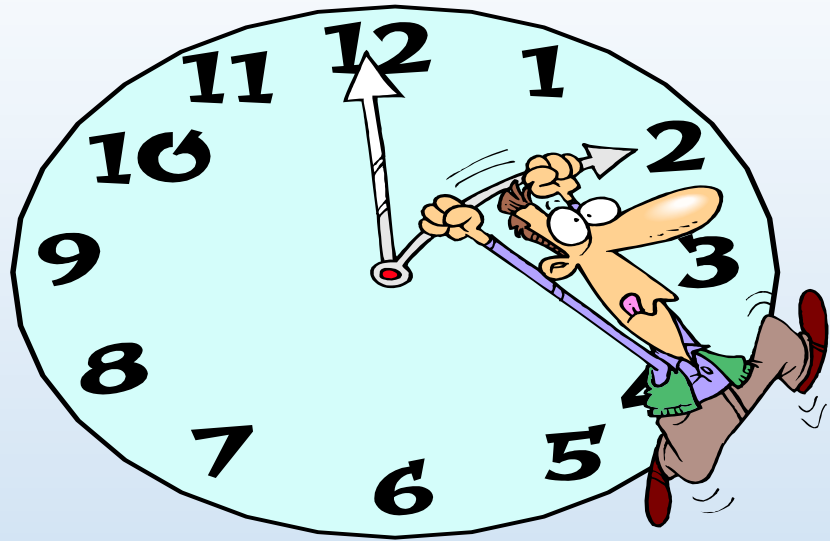
مدیریت

موثر وقت

معاونت آموزش و کارآفرینی جهاد دانشگاهی استان زنجان



دوره های ضمن خدمت کارکنان فرهنگ و ارشاد اسلامی



ادراک شما از گذر زمان







سعدی:

چو دی رفت و فردا نیامد بدست

حساب از همین یک نفس کن که هست.

حافظ:

قدر وقت ار نشناسد دل و کاری نکند

بس خجالت که از این حاصل اوقات بریم

**وقت طلا
است**

نظامی:

همان به که امشب تماشا کنیم

چو فردا شود فکر فردا کنیم

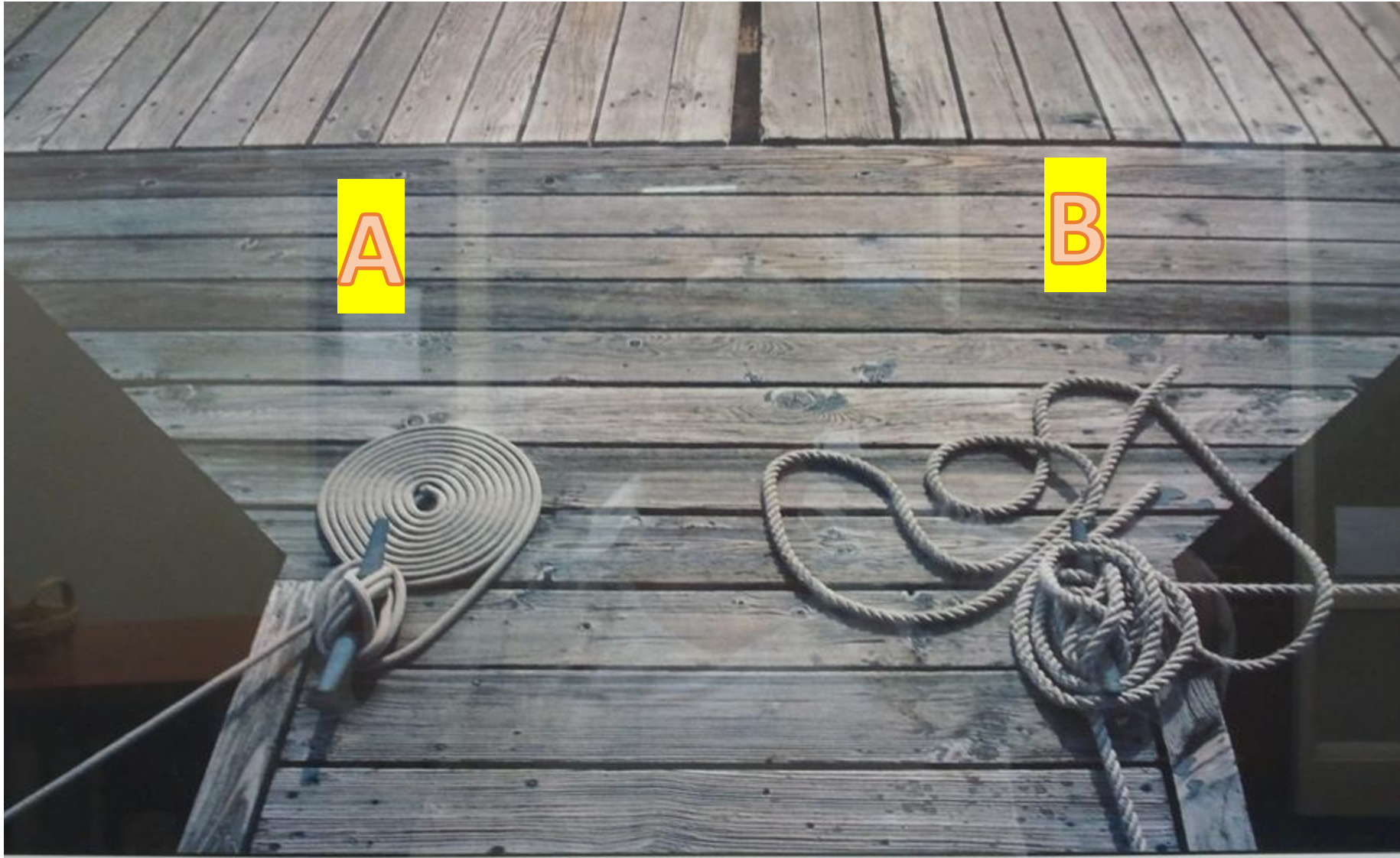
Time is the scarcest resource and unless it is managed nothing else can be managed.

Peter Drucker

Yesterday is history

Tomorrow is mystery

Today is a gift. that is why it is called the present



فرهنگ و زمان

فرهنگ و زمان

- رابرت لوین فرهنگ های مختلف و نگرش آنها به زمان را تحلیل کرد. او دریافت که کشورهای توسعه یافته تر اقتصادی مانند ایالات متحده آمریکا، آلمان یا ژاپن fast-paced هستند. به این معنا که آنها برای زمان ارزش زیادی قائل هستند، زیرا "time is money".
- از سوی دیگر، کشورهای که اقتصاد ضعیفی دارند، slow-paced دارند. فرهنگ هایی مانند خاورمیانه، آمریکای لاتین یا اروپای شرقی نگرش آرام تری نسبت به زمان ایجاد می کنند. آنها بیشتر خانواده گرا و اجتماعی هستند.
- با این حال، گاهی اوقات، این جهت گیری ها ممکن است چندان واضح نباشد.
- بنابراین، نحوه رفتار مردم با زمان به سنت های فرهنگی، باورها و وضعیت اجتماعی-اقتصادی آنها بستگی دارد.

زمان سنجی در فرهنگ های مختلف

- فرهنگ های غربی (از جمله برخی از مناطق شرق آسیا، مانند ژاپن) تمایل دارند زمان خود را با ساعت اندازه گیری کنند. بر اساس درک آنها، هر فعالیتی باید شروع و پایان دقیقی داشته باشد.
- از سوی دیگر، اندازه گیری زمان در فرهنگ های شرقی مربوط به رویداد یا شخصیت است. یعنی نمی گذارند زمان در قضاوت آنها دخالت کند. اگر شرکت کنندگان تعهدات خانوادگی داشته باشند، با کمال میل جلسه را طولانی می کنند یا آن را برای روز بعد برنامه ریزی می کنند. هر فعالیت یا رویدادی باید شروع و پایانی طبیعی داشته باشد.
- بنابراین، درک زمان های مختلف می تواند منجر به سوء تفاهم بین فرهنگ ها شود - مانند زمان ایده آلی که انتظار می رود اعضای یک تیم چندفرهنگی به یک جلسه برسند.

جهت‌گیری زمانی

• نحوه نگاه ما به دوره های مختلف در زمان نیز نشان دهنده درک زمان ما است. به این جهت گیری زمانی گفته می شود. به عنوان مثال، کشورهای با تاریخ طولانی که از جنگ ها جان سالم به در برده اند، دستاوردهای گذشته داشته اند، یا در نظام های سلطنتی زندگی می کنند، بیش از کشورهای با تاریخ نسبتاً کوتاه، گذشته را حفظ کرده اند. بنابراین، فرهنگ های خاص گذشته، حال یا آینده محور هستند.

Past-oriented, Present-oriented, Future-oriented cultures

- فرهنگ های گذشته محور چشم انداز بلندمدتی ندارند و با ایجاد تغییرات از ریسک کردن اجتناب می کنند. ایتالیا، چین و انگلستان.
- فرهنگ های حال محور شامل اکثر کشورهای آمریکای لاتین و آفریقا می شود. برای آنها، آنچه در گذشته اتفاق افتاده است، باید در آنجا بماند. آنها به رویدادهای آینده توجه چندانی نمی کنند زیرا آنها را نامشخص و ناشناخته می دانند. بنابراین، این فرهنگ ها بر نتایج فوری متکی هستند و تمایل دارند برنامه ریزی دقیقی برای آینده نداشته باشند.
- فرهنگ هایی که زندگی خود را بر اساس ساعت زندگی می کنند، آینده محور هستند، مانند آمریکایی ها. آنها در زمان حال به طور کامل زندگی می کنند - اما به سمت رویدادهای آینده گرایش دارند. آنها به طور کامل تعطیلات، جلسات و رویدادهای مهم خود را از قبل برنامه ریزی می کنند. اتلاف وقت به سادگی یک مفهوم ناخواسته است.

Chronemics

- افراد و سازمان ها در فرهنگ های مختلف درک متفاوتی از استفاده از زمان در ارتباطات، به ویژه ارتباطات غیرکلامی دارند. ما دو نوع استفاده از این زمان را مشخص می کنیم:
- polychronic time (P-time) and monochronic time (M-time).
 - برخی ویژگی های گروه دوم (M-time):
 - هرگز چند کار را با هم انجام نمی دهند،
 - فعالیت های خود را به طور کامل برنامه ریزی و برنامه ریزی کنید،
 - تاخیر را تحمل نمی کنند.
 - سر کار بمان تا همه چیز تمام شود.
 - هرگز ضرب الاجل ها را از دست نمی دهند.
 - وقت خود را برای صحبت های کوچک در محل کار تلف نمی کنند.

◀ ادوارد هال

موضوع دیگری که هال به آن اشاره می‌کند، نحوه ادراک از زمان در فرهنگ‌های مختلف است که وی آنها را **یک‌زمانه بودن**^۵ و **چندزمانه بودن**^۶ نامید. یک‌زمانه بودن بیشتر با فرهنگ‌های سطحی ارتباط دارد که در آن، افراد وقت خود را بخش‌بندی می‌کنند، برای وقت خود برنامه‌ریزی دارند و سعی می‌کنند طبق برنامه عمل کنند. بنابراین اگر جلسه‌ای برای ساعت ۱۴:۱۵ تنظیم شده باشد، از همه انتظار می‌رود سر وقت در جلسه حاضر شوند و جلسه نیز به موقع به اتمام برسد. فرهنگ‌های عمیق غالباً چندزمانه هستند و تمرکز آنها بر ایجاد روابط اجتماعی و تکمیل مبادلات است اما نه بر طبق یک برنامه زمانی دقیق و معین - بنابراین استنباط افراد از زمان و استفاده از آن می‌تواند انعطاف‌پذیر باشد. این بدین معنی است که ملاقات‌ها می‌تواند با تأخیر آغاز شود و یا بطور کلی ابطال گردد. موضوع مدیریت زمان، عاملی کلیدی در موفقیت ائتلاف‌های تجاری و سرمایه‌گذاری‌های مشترک است و اهمیت آن هنگامی که طرفین دارای ترکیبی از فرهنگ سطحی و عمیق باشند، دوچندان می‌شود.

ابعاد مختلف ارزش‌های کلاک‌هان و استرادبک

حالات ممکن		ادراک از:
بد	خوب و بد	ماهیت فرد
مغلوب بودن	سازگار بودن	رابطه فرد با محیط
گروه‌های سلسله‌مراتبی	گروه‌های گسترده	رابطه فرد با دیگران
بودن	کنترل کردن	ماهیت فعالیت
گذشته‌نگر	حال‌نگر	رابطه با زمان
عمومی	ترکیبی	رابطه با مکان

یافته‌های هافستد چهار حوزه متفاوت میان فرهنگ‌ها را مشخص کرد اما اکنون پذیرفته شده است که متغیر پنجمی نیز وجود دارد که نتیجه پیمایش ارزش‌های چینی است که توسط گروه ارتباطات فرهنگی چین در سال ۱۹۸۷ انجام شد. این گروه به دنبال ارزیابی اثربخشی ابعاد فرهنگی هافستد در یک فرهنگ خاص آسیایی بود که تحت تأثیر شدید آموزه‌های کنفوسیوس قرار دارد.

آنچه از مطالعه این گروه چینی بدست آمد، تأیید وجود بعد پنجم بود که به نظر می‌رسید بویژه در مورد فرهنگ‌های آسیایی کاربرد دارد و آن این که اکثر کشورهای آسیایی دیدگاه بلندمدتی نسبت به کار و سازمان دارند. این بعد تحت عنوان «پویایی‌های کنفوسیوسی»^۳ نامیده شد ولی هافستد آن را «بلندمدت‌نگری»^۴ (LTO) نامید [که گاهی تحت عنوان آینده‌نگری نیز به آن اشاره می‌شود]. این بعد برای توضیح رفتارهای متفاوت سازمان‌های ژاپنی و غربی ممکن است مفید واقع شود.

■ متوالی بودن زمان در مقابل همزمان بودن

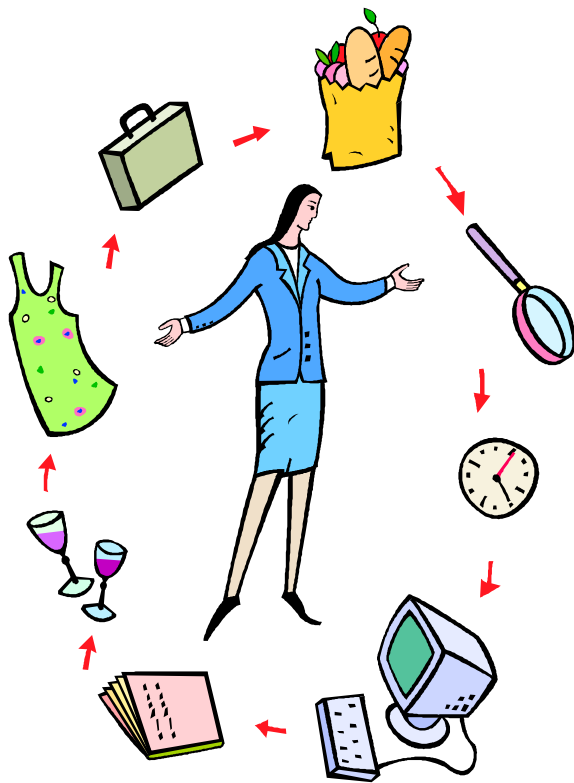
زمان به عنوان امری متوالی، رویکردی عقلائی و خطی به مسائل دارد (توجه به یک مرحله در هر لحظه [یا متوالی بودن مراحل انجام یک فعالیت]) در حالی که رویکرد همزمانی، زمان را به عنوان چرخه‌ای با احتمال وجود فعالیت‌های موازی و همزمان مدنظر قرار می‌دهد؛ مشابه آن چیزی که در ژاپن قابل مشاهده است. ترومپنارس معتقد است این بعد را می‌توان به بعد «بلندمدت‌نگری» در مطالعه بوند و هافستد (۱۹۸۸) مرتبط دانست که اهمیت زیادی نیز در رفتار سازمانی دارد. در فرهنگ‌هایی که زمان را متوالی می‌پندارند ممکن است گرایش به سمت روابط کوتاهمدت باشد و زمان‌بندی از اهمیت زیادی برخوردار است. احتمال تعارض بالقوه میان افراد در فرهنگ‌هایی که مفهوم زمان در آنها انعطاف‌پذیرتر است و روابط بلندمدت اهمیت بیشتری دارند، وجود دارد.

تعریف مدیریت زمان



- استفاده اثربخش از زمان در دسترس برای انجام کارها.
- فرایند سازماندهی و برنامه ریزی نحوه تقسیم زمان خود بین فعالیت های خاص.
- مدیریت زمان خوب به شما امکان می دهد هوشمندانه تر کار کنید نه سخت تر / طولانی تر، به طوری که در زمان کمتری کارهای بیشتری انجام دهید.

اهمیت مدیریت زمان



- ▶ اولویت بندی وظایف
- ▶ بهره وری را افزایش می دهد.
- ▶ استرس را کاهش می دهد.
- ▶ عزت نفس را بهبود می بخشد.
- ▶ به دستیابی به تعادل در زندگی کمک می کند.
- ▶ اعتماد به نفس را افزایش می دهد.
- ▶ به شما کمک می کند تا به اهداف خود برسید!

نحوه مدیریت زمان: ابزارها و روش ها

- **Goal Setting**
- **Prioritization**
- **Managing Interruptions**
- **Procrastination**
- **Scheduling**

تشخیص مشکلات در مدیریت زمان

برای اینکه زمان خود را به طور مؤثرتری مدیریت کنیم، مهم است بفهمیم در کجا زمان را تلف می کنیم.

برای این کار می توانیم از روش **R-A-C** استفاده کنیم:

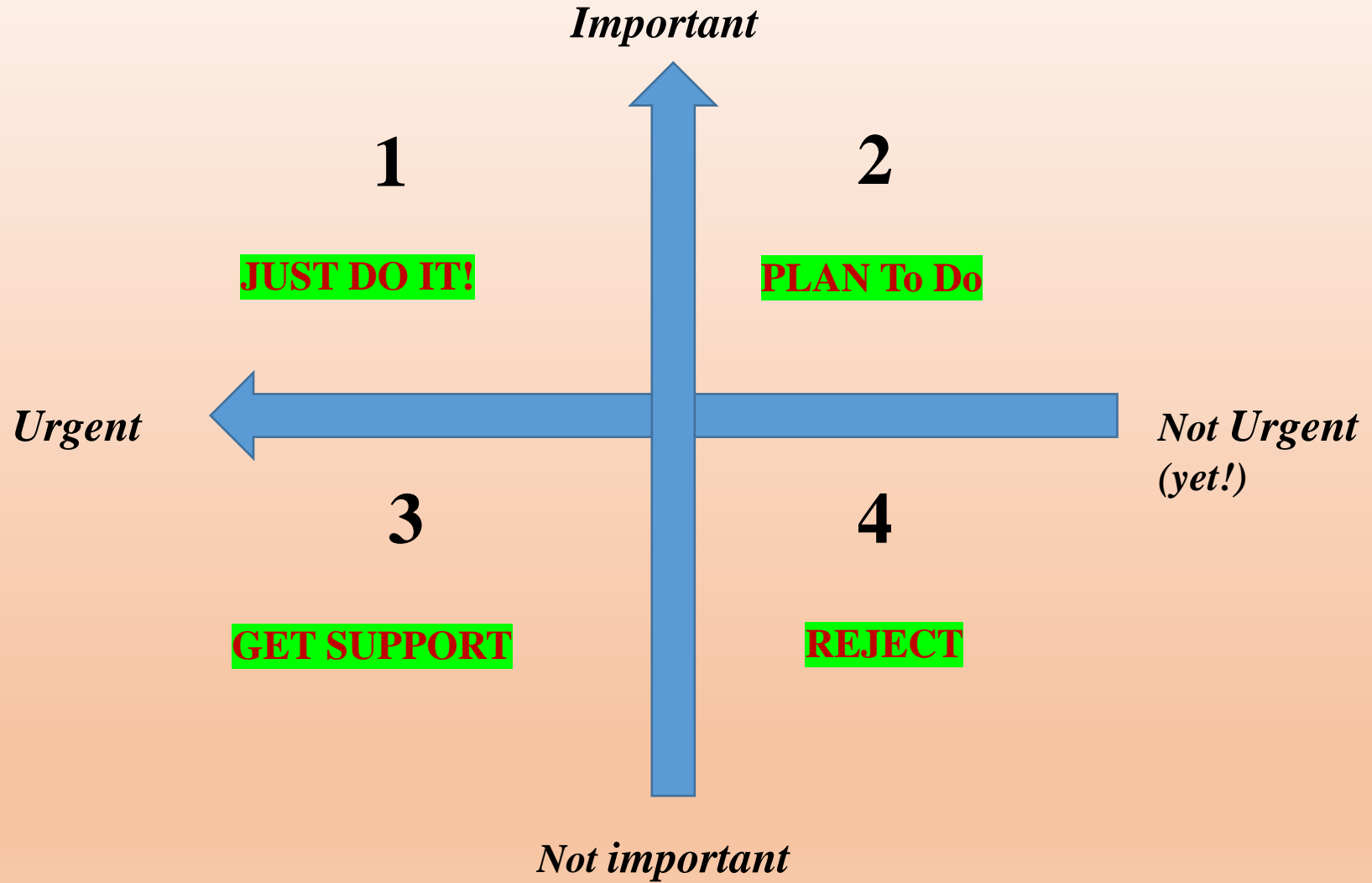
- Record
- Analyze
- Change

هدف گذاری

S	Specific	Make your goal specific and narrow for more effective planning	
M	Measurable	Make sure your goal and progress are measurable	
A	Achievable	Make sure you can reasonably accomplish your goal within a certain time frame	
R	Relevant	Your goal should align with your values and long-term objectives	
T	Time-based	Set a realistic but ambitious end date to clarify task prioritization and increase motivation	

Priority = Important x Urgent

Not Urgent	Urgent	
Plan to Do	Do Now	Important
Resist	Reject	Not Important



To-do List

KANBAN BOARD TO DO	DOING	DONE



جدول زمانی هفتگی

شنبه	یکشنبه	دوشنبه	سه شنبه	چهارشنبه	پنجشنبه	جمعه	
							۸
							۹
							۱۰
							۱۱
							۱۲
							۱۳

Personal time performance log

Name: _____ Comments: _____

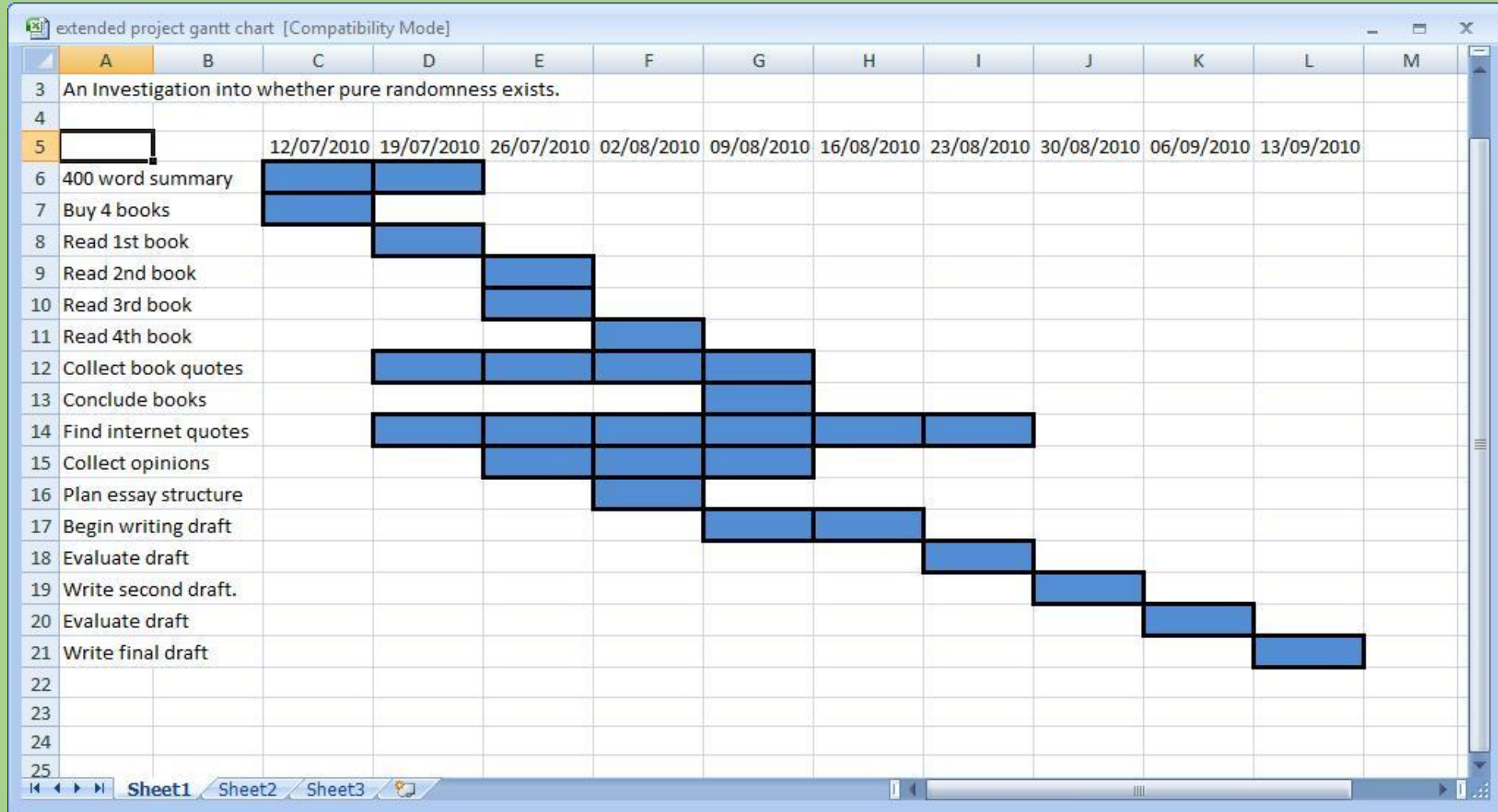
Date: _____

No	Start time	Activity description	Time taken (minutes)	Priority category*				Comments
				A	B	C	D	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								

*Link these columns to any priority code you use

Total time taken (minutes): _____

Gantt Chart




Kanban tools

The screenshot displays the KanbanFlow web application interface. At the top, there is a navigation bar with the KanbanFlow logo, links for Features, Pricing, and Press, and buttons for LOGIN and SIGN UP. The main content area shows a Kanban board with four columns: To-do, This week, In progress (3 / 5), and Done. Each column contains tasks represented by colored cards with user avatars. The 'In progress' column includes a checklist for a task.

To-do	This week	In progress 3 / 5	Done
Review and update sales pitch for new product	Prepare and send out client invoices	Organize team-building event	Today
Pay employee salaries	Research market trends	Review data pipelines for AI model training	Evaluate sales tools
Design marketing campaign	Add AI chatbot for support	Plan exhibition for upcoming trade show <input checked="" type="checkbox"/> Decide overall budget <input checked="" type="checkbox"/> Agree on booth size and location <input type="checkbox"/> Order brochures, flyers and popups <input type="checkbox"/> Promote event on social media <input type="checkbox"/> Train staff for product demos	Yesterday
Experiment with AR/VR in app	Customer reported performance issue		Prototype voice-activated features
Update employee handbook with remote work policies	Shortlist candidates for interviews		Company website is down
Coordinate with influencers for upcoming promotional event			Monday, 4 September
Implement 2FA for all systems			Establish mentorship program for junior staff
Analyze ROI from recent investments			Friday, 1 September
Develop strategy for re-engaging past customers			Test compatibility on various devices
			Review monthly expenditure against budget

- <https://kanbanflow.com>

Use Procrastination!

A black and white portrait of a woman with dark hair pulled back, looking slightly to the right with a neutral expression. She is wearing a light-colored, possibly white, top. The background is dark and out of focus.

The Zeigarnik Effect

Our minds quickly forget finished tasks. However, they are programmed to continually interrupt us with reminders of unfinished tasks. These intrusions constitute the Zeigarnik effect.

Dr. Bluma Zeigarnik, 1927

راهبردهای پیشگیری از به تعویق انداختن

- The Salami Technique
- Making Commitments
- Rewarding Yourself

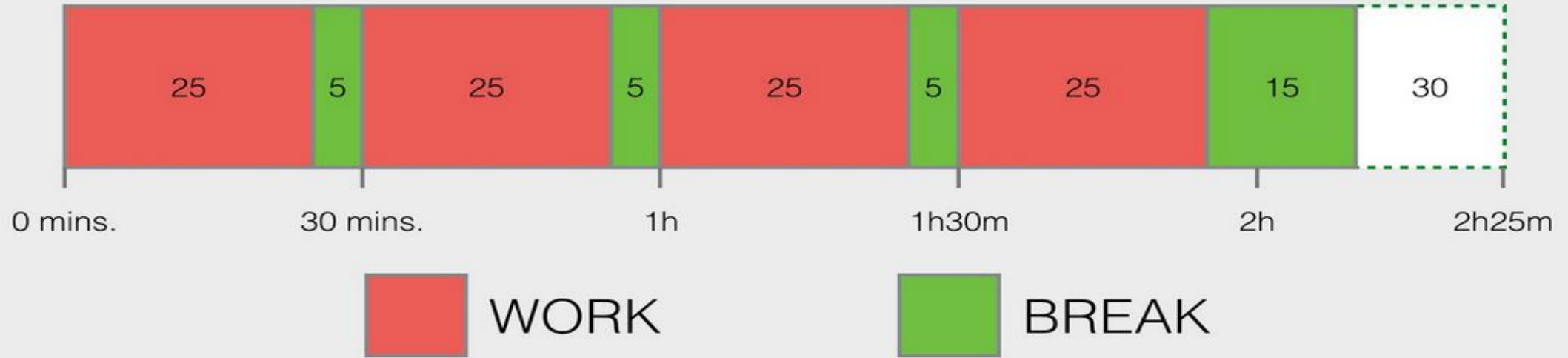
Pomodoro technique



- **25 minute blocks** (pomodoros)
- After 25 minutes, take a short break (3 – 5 mins)
- After 4 pomodoros, take a longer break (15 – 30 mins)

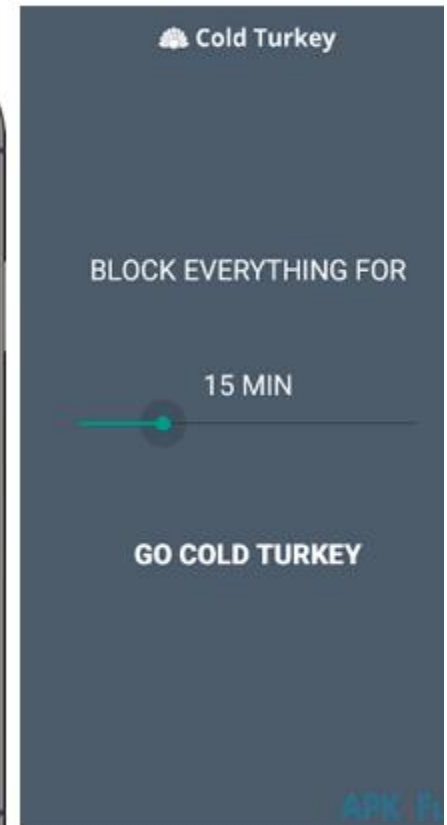
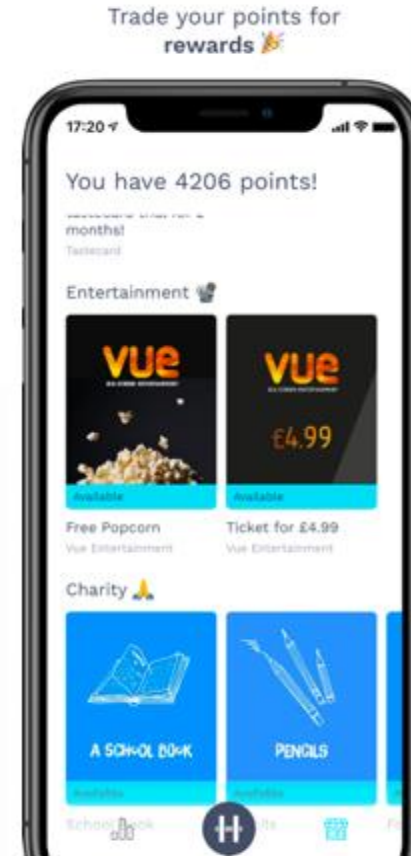
<http://tomato-timer.com>

ONE POMODORO CYCLE



Anti-distraction Apps!

- Forest
- Cold Turkey
- Hold
- Pomotodo



تحلیل تکنیک‌های مدیریت زمان

Goal setting

Prioritization

Managing interruptions

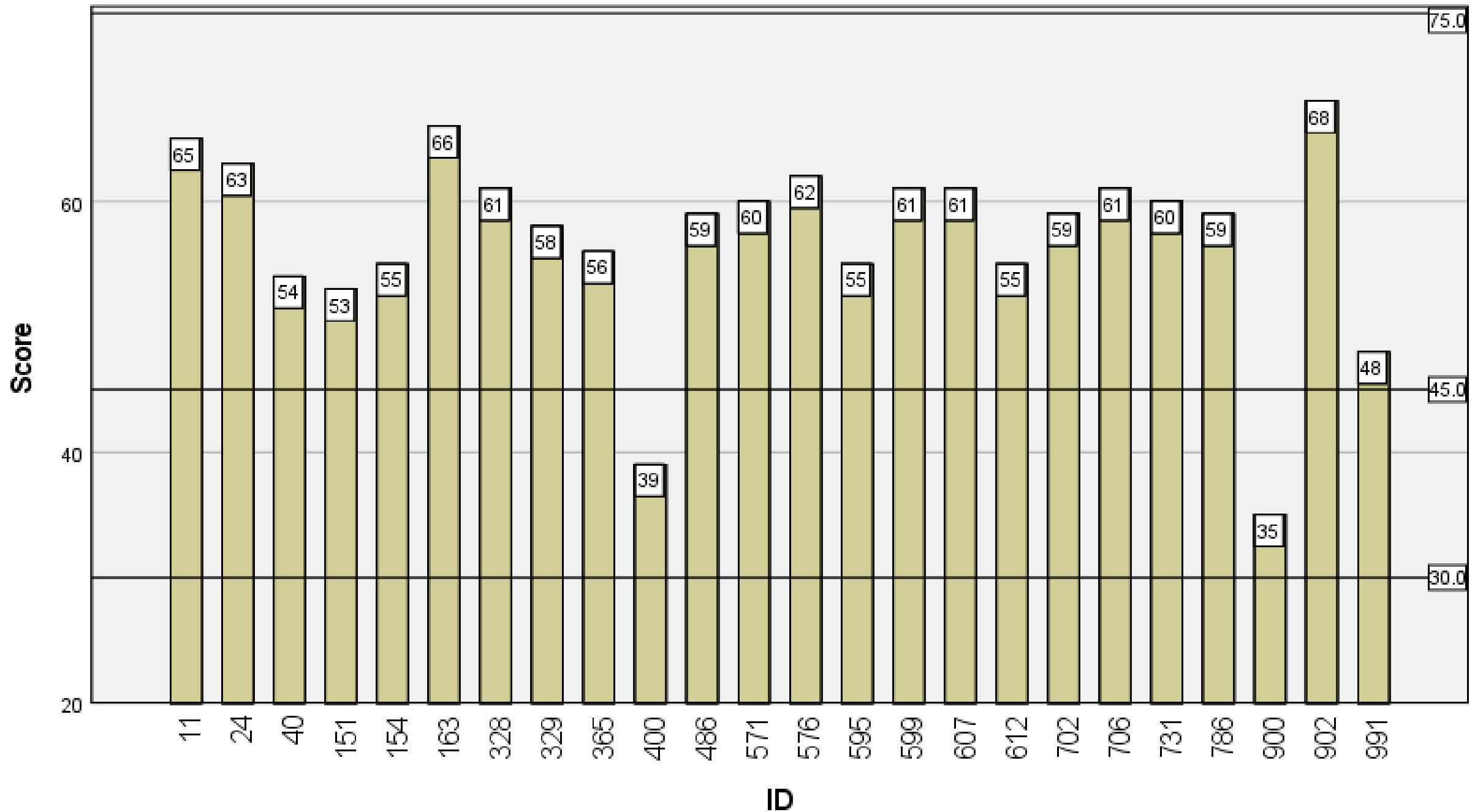
Procrastination

Scheduling

۱. روی وظایفی کار می‌کنم که دارای بالاترین اولویت هستند.
۲. کارها را در آخرین لحظه تکمیل می‌کنم یا درخواست تمدید مهلت می‌کنم.
۳. زمانی را برای برنامه ریزی و زمان‌بندی کارها اختصاص می‌دهم.
۴. می‌دانم برای هر یک از کارهای مختلفی که انجام می‌دهم چقدر وقت می‌گذارم.
۵. درگیر وقفه‌های بی‌مورد می‌شوم.
۶. برای تصمیم‌گیری راجع به انجام کارها از هدف‌گذاری استفاده می‌کنم.
۷. زمانی را برای مقابله با "موارد غیر منتظره" در برنامه خود در نظر می‌گیرم.
۸. می‌دانم ارزش وظایفی که روی آنها کار می‌کنم، پایین، متوسط و یا بالا است.
۹. وقتی وظیفه جدیدی به من محول می‌شود، آن را از نظر اهمیت تحلیل و سپس اولویت بندی می‌کنم.
۱۰. در مورد ضرب‌الاجل‌ها و تعهدات استرس دارم.
۱۱. عدم تمرکز و حواس‌پرتی، مرا از انجام کارهای مهم باز می‌دارد.
۱۲. برای اتمام کار، مجبورم بخشی از آن را در خانه انجام دهم.
۱۳. فهرست کارهایی که باید انجام دهم را اولویت‌بندی می‌کنم.
۱۴. اولویت‌هایی که با مافوق، هماهنگ و تایید می‌کنم.
۱۵. قبل از اینکه کاری را بر عهده بگیرم، بررسی می‌کنم که ارزش وقت صرف کردن را داشته باشد.

Timestamp	ID	جنسیت
2/29/2024 14:10:12	900	مذکر
2/29/2024 14:33:02	731	مونث
2/29/2024 14:37:56	576	مونث
2/29/2024 14:59:07	154	مونث
2/29/2024 15:25:48	599	مذکر
2/29/2024 15:35:21	612	مذکر
2/29/2024 15:35:51	607	مونث
2/29/2024 16:18:46	702	مذکر
2/29/2024 16:34:03	040	مذکر
2/29/2024 16:39:02	571	مونث
2/29/2024 17:43:17	706	مونث
2/29/2024 18:07:05	011	مونث
2/29/2024 18:08:21	595	مذکر
2/29/2024 18:29:45	786	مونث
2/29/2024 18:30:11	328	مذکر
2/29/2024 19:16:22	400	مذکر
2/29/2024 19:41:57	486	مذکر
2/29/2024 21:12:47	329	مذکر
2/29/2024 21:14:18	991	مذکر
2/29/2024 21:14:21	902	مذکر
2/29/2024 21:26:09	163	مونث
2/29/2024 21:55:02	151	مذکر
3/1/2024 9:48:37	24	مذکر
3/1/2024 20:28:28	365	مونث

نمایی از داده‌ها



Score	Comment
46-75	You're managing your time very effectively! Still, see if there's anything you can tweak to make this even better
31-45	You're good at some things, but there's room for improvement elsewhere.
15-30	Ouch. The good news: you've got a great opportunity to improve your effectiveness. However, to realize this, you've got to fundamentally improve your time management skills.

THE PRODUCTIVITY ZONE

A Simple System for
Time Management



MORGAN TYREE

BESTSELLING SERIES
★
OVER 1.5 MILLION COPIES SOLD

SUCCESSFUL TIME MANAGEMENT

HOW TO BE ORGANIZED, PRODUCTIVE
AND GET THINGS DONE



PATRICK FORSYTH



مدیریت زمان

(اصول، مفاهیم و تکنیکها)

رؤسی جی



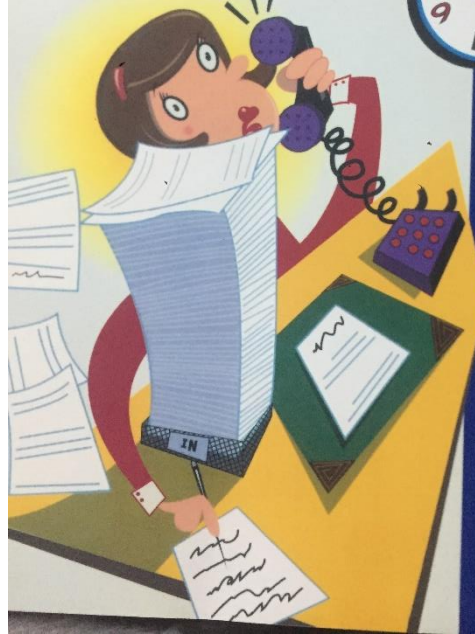
ترجمه:

مسعود احمدی

مدیریت زمان

در محل کار، منزل و در سفر

روبرتاً روش

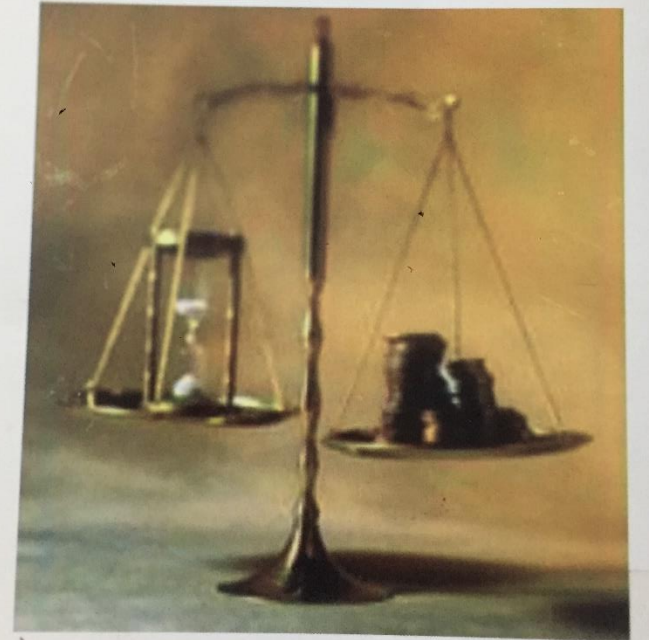


- صدها نکته سریع و آسان برای استفاده بهینه از زمان
- توانایی انجام همزمان کارها
- برنامه‌ریزی زمانی مناسب هنگام بروز حوادث نامنتظره
- مدیریت جلسات، مکالمات روزانه و نامه‌نگاری‌ها
- استفاده مناسب از فراوی‌های برقر.
- سررسید و دفترچه تلفن

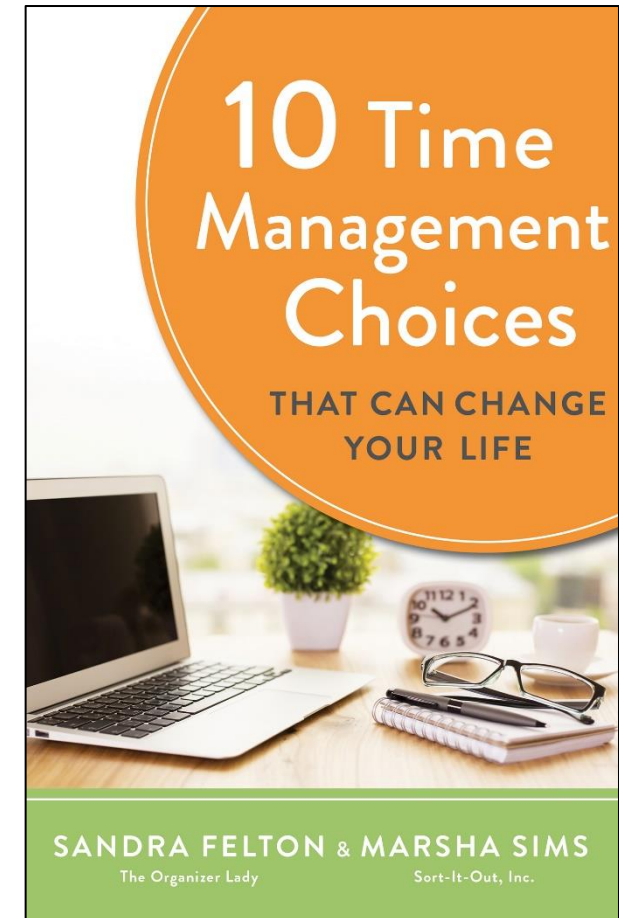
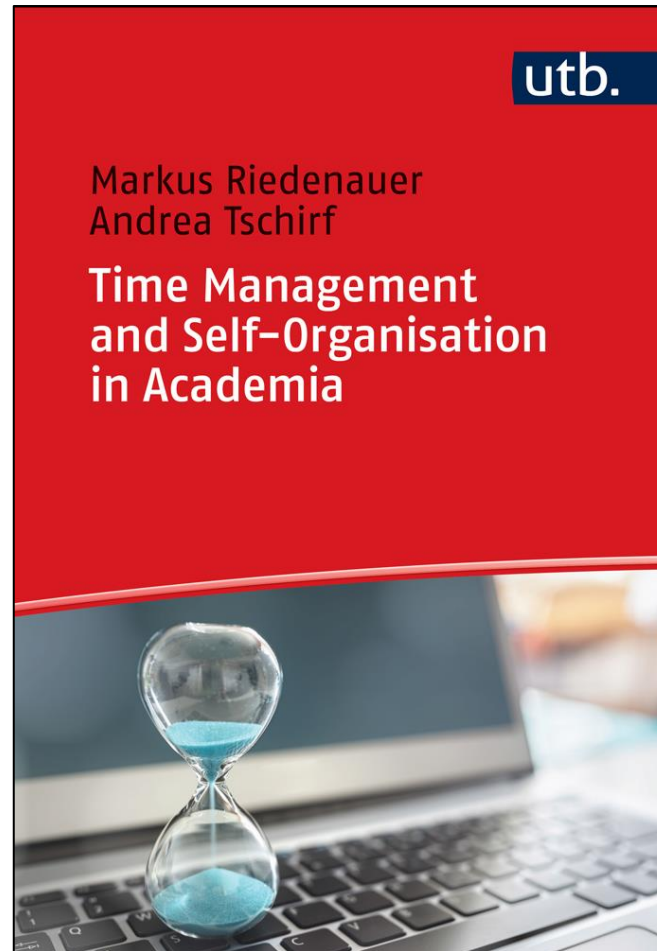
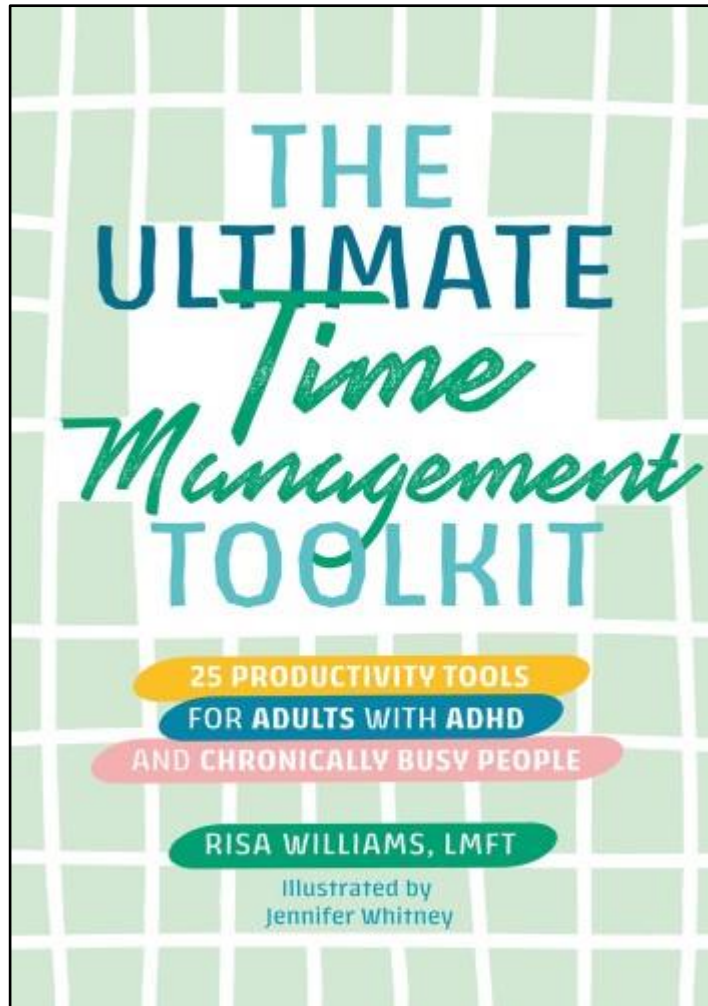
ترجمه: Achimchi
مژده شیرازی‌منش
امیرحسین فهیمی
حسام شهبازی
سیدحسین اصولی

مدیریت زمان

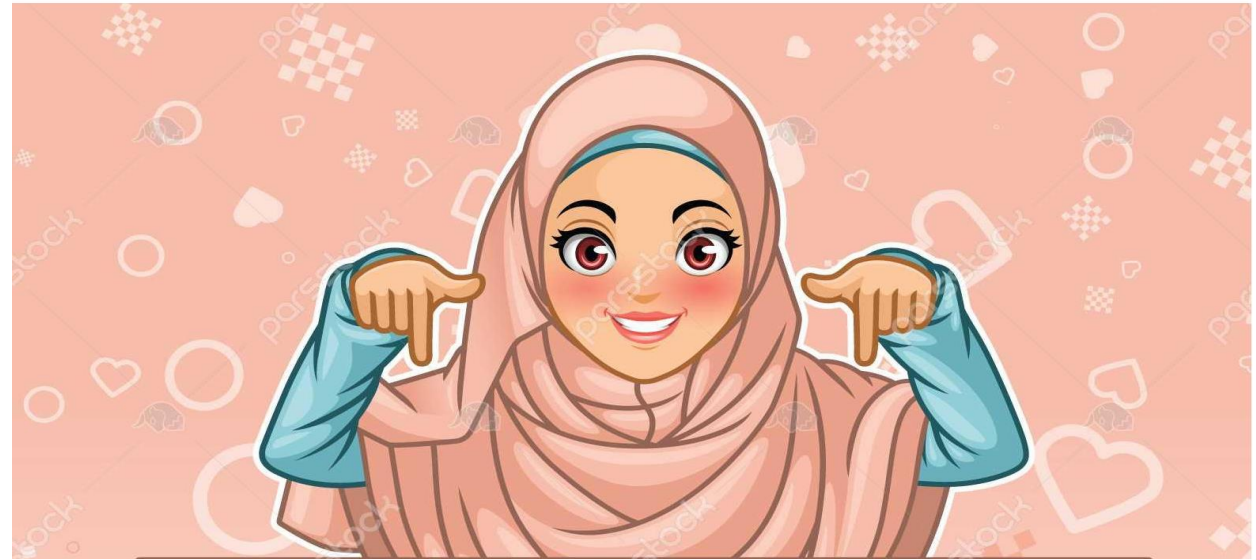
(فنون شناسایی آفات زمان و راهکارهای مقابله با آنها)



دکتر غلامرضا خاکی



با تشکر از توجه شما



دم غنیمت دان که دنیا یک دم است

هر که با دم همدم است او آدم است

میرزا حسن اصفهانی، ملقب به صفی علی شاه

به امید موفقیت

شما عزیزان در

آینده