

اصلاح الگوی مصرف، مفهوم ضرورت و نقش مدیریت زمان^۱

سید حمید خداداد حسینی^۲

اسماعیل شاه طهماسبی^۳

چکیده

طبق ارزیابیهای صنایع کشورهای مختلف، کار مفید هر فرد در هفته در کره ۷۲-۵۴، در ژاپن ۶۰-۴۹ و در آمریکا ۴۰-۳۶ ساعت در حالی که این رقم در ایران فقط ۹-۶ ساعت در هفته است. این فقط یکی از نشانه‌های مصرف نامناسب زمان در میان ما ایرانیان است. با توجه به این آمار و اهمیت استفاده آگاهانه از زمان در توسعه یافتگی و هدفمندی کشور، باید توجه داشت هویت و عزت ملی فقط به داشتن پیشینه تاریخی نیست بلکه آگاهانه عمل کردن و آگاهانه زیستن از مهمترین ویژگیهای قدرتمندی و توسعه یافتگی به‌شمار می‌رود. یکی از مواردی که ما ایرانیان به صورت بی‌رویه مورد استفاده قرار می‌دهیم، زمان است به‌گونه‌ای که بی‌اهمیتی به این امر موجب شده است بسیاری از مفاهیم اعتقادی ما نیز مورد خدشه قرار گیرد و بی‌انصافی و بی‌مبالاتی در کارهایمان جایگزین پاسخگویی و قانونگرایی گردد. زمان از مقولاتی است که از نظر دینی نیز مورد توجه است. در این راستا پیامبر اکرم می‌فرماید «در ایام زندگی شما، اوقات و فرصتهای مناسبی را خداوند در اختیارتان قرار می‌دهد؛ بکوشید از آن فرصتها استفاده کنید». از این رو با توجه به اینکه امسال از سوی رهبر معظم انقلاب به‌عنوان سال اصلاح الگوی مصرف نامگذاری شده است، به نظر می‌رسد توجه به زمان به‌عنوان غیر قابل بازگشت‌ترین ورودی هر سیستم و در عین حال کنترل‌ناپذیرترین آنها، برای گام نهادن در این مسیر بسیار مهم و سرمنشأ بسیاری از توسعه یافتگیها و یا عدم توسعه یافتگی است. در این مقاله سعی می‌شود این مهم به‌عنوان یکی از ارکان هر روزه سبب مصرفی مردم مورد تحلیل و مدیریت آن به‌عنوان یک راه‌حل مهم در اصلاح الگوی عمومی آن در کشور مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس در ابتدا با ارائه تعریف و مفاهیم زمان و مدیریت زمان، نقش مدیران در بهره‌وری آن، بیان شده است و با ترسیم اصول و راهکارهای اجرایی برای مدیریت زمان، مقاله به پایان می‌رسد.

کلید واژه‌ها

مدیریت زمان، بهره‌وری در زمان، اصلاح الگوی مصرف، تعریف و مفهوم زمان

۱. مقدمه

یکی از عناوین مطرح در قرن بیستم «قرن ساعت» بوده است. افزایش سرعت در همه جوانب زندگی و حتی در سیر تاریخ محسوس است. اما می‌دانیم که زمان هیچ تغییری نکرده است. همچنان زمین به دور خورشید می‌گردد و بر اثر حرکت وضعی سال، ماه و روز را پدید می‌آورد. آنچه تغییر کرده است «شتاب پدیده‌ها» در عوالم انسانی است؛ به عبارت دیگر در قرن بیستم، انسان به بزرگترین کشف تاریخی خود یعنی «ارزش زمان» نائل آمده است. در قرن بیست و یکم، زمان خردتر شد و رفته رفته واحد ارزش زمان کاهش یافت تا آنجا که در کشورهای پیشرفته نسبت به کشورهای عقب افتاده گاهی ارزش یک ثانیه بیش از قرن‌ها اهمیت دارد. بدیهی است که ارزش زمان به ارزش کاری بستگی دارد که در آن زمان انجام می‌گیرد. به گفته ویلیام اچ رنکوئیست^۱: «بارزترین دارایی هر فرد، که نمی‌توان برای آن ارزش تعیین کرد، زمانی است

۱. تاریخ دریافت ۸۷/۹/۵؛ تاریخ پذیرش ۸۷/۱۰/۱۷

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس گروه مدیریت

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس گروه مدیریت

که خوب سپری شده است.» این تغییر باعث خلق مفهوم نوینی در دنیای جدید شده است: «مدیریت زمان». یادآوری این نکته ضروری است که این مفهوم فقط به طبقه رهبران، مدیران و مسئولان تعلق ندارد؛ اگر چه آنها بیش از سایر افراد و گروه‌ها به این موضوع نیازمندند (ایران‌خودرو، ۱۳۷۷: ۶۱-۶۰). شاید یکی از مهمترین نقاط جداسازی کشورهای توسعه یافته و کمتر توسعه یافته در روش تفکر و توجه مردم آن کشور به زمان و استفاده بهینه از آن باشد. همه مدیران و متخصصان بر این نکته تأکید دارند که مهمترین عامل مصرفی در ما ایرانی‌ها زمان است به گونه‌ای که در کشور ژاپن سالانه فقط ۳/۵ دقیقه تأخیر در شبکه سراسری مترو رخ می‌دهد، اما در همین زمان شهروندان تهرانی ۱/۷ میلیارد ساعت از عمر خود را در راه‌بندانها به هدر می‌دهند (ابراهیمی، ۱۳۷۳). هم‌چنین طبق ارزیابیهای صنایع کشورهای مختلف، کار مفید هر فرد در هفته در کره ۷۲-۵۴، در ژاپن ۶۰-۴۹ و در امریکا ۴۰-۳۶ ساعت در حالی که این رقم در ایران فقط ۹-۶ ساعت در هفته است. این اخطار ما را به این نکته متوجه می‌سازد که به هوش باشیم و در مورد روش صرف وقت هوشیارانه‌تر برخورد نماییم (رضایی مقدم، ۱۳۷۶: ۱۲-۶). بسیاری زمان را حلقه مفقوده اقتصاد ایران می‌دانند و افتتاح خارج از برنامه طرحهای کشور را حاصل عدم برنامه‌ریزی و حتی بی‌اعتنایی به اهمیت زمان می‌دانند (خلعتی، ۱۳۸۱). این مصرف بی‌رویه و بدون بازدهی به توجهی عمیق به علل این سیاهچاله مصرفی ایرانیان نیاز دارد. به نظر می‌رسد اگر به همین شکل و با همین سرعت بخواهیم فرهنگ مصرف زمان را ارتقا بخشیم تا چندین دهه دیگر نیز به بهره‌وری و کارایی لازم در سطح جهانی نخواهیم رسید. برخی به دنبال اصلاح روباتهای مصرفی هستند که مطمئناً نمی‌تواند نتیجه‌ای بلند مدت را دنبال کند، اما با تدقیق در علت الکل بسیاری از کژ فهمیهای مدیریتی و صدماتی شخصی در مورد زمان و مدیریت آن می‌توان اصلاح بهینه زیرساختهای اقتصادی، اجتماعی و حتی دینی را انتظار داشت. از این رو در این مقاله با نگاهی بر مفاهیمی چون زمان و مدیریت زمان و تعیین راهکارهای اجرایی آن در صدد تزریق نگرش اصلاح الگوی مصرف در لایه‌های زیرین تفکرات فردی و سازمانی در مورد زمان هستیم. پیگیری اهدافی چون تفهیم زمان و مدیریت زمان به عنوان عوامل اصلی زمان باوری و بررسی نقش مدیران زمان و هم‌چنین ترسیم اصول و راهکارها و پاسخ به اینکه اصلاً برای کنترل زمان روشهای به‌خصوصی وجود دارد یا خیر و آیا چنین روشهایی امکان اجرایی شدن را دارد در دستور کار این مقاله قرار دارد.

۲. مبانی نظری

۲-۱. مفهوم زمان

ارسطو و ابن سینا زمان را مقدار حرکت فلک اعظم می‌دانند. ابو البرکات بغدادی گوید که زمان مقدار وجود است و ابن رشد اظهار کرد که هر حادثی را امتدادی است که بدان اندازه گرفته می‌شود و آن زمان است. در متون فلسفی گاه به زمان مطلق اشاره شده که مراد از آن دهر است در مقابل زمان مقید و مضاف فلک و مقدار حرکت فلک اعظم است (موذن جامی، ۱۳۸۱: ۴۴-۴۲). زمان سوای جنبه فیزیکی و آشکار آن از یک بعد ناآشکار نیز برخوردار است که تنها به واسطه تعداد و طول مدت تجربه‌های ما و احساس همراه آن به گونه‌ای ذهنی ارزیابی و ادراک می‌گردد؛ به بیان دیگر برداشت ما از سپری شده زمان نسبی است. از اینرو به لحاظ روانشناختی برداشت هر فرد از سپری شدن زمان ممکن است در وضعیتها و زمینه‌های متفاوت زندگی و نیز در حالات روحی متفاوت دستخوش تغییر شود؛ به بیان دیگر ارزیابی ذهنی ما از زمان به میزان زیادی تحت تأثیر وضع سنی، وضعیت جسمانی، سلامت یا بیماری، نوع احساسات، نیازها و

انتظارات ما قرار می‌گیرد. بودن یا برخورداری از معاشرت اجتماعی مناسب نیز از عوامل اثرگذار است. در چنین حالتی، ارزیابی و برداشت ذهنی از سپری شدن وقت با گذر عینی زمان همخوانی ندارد. گشت زمان ممکن است کوتاهترین و یا بلندتر ادراک گردد (تحصیلی، ۱۳۸۰)؛ مثلاً در یک بازی فوتبال، دقایق نهایی بازی برای تیم و هواداران برنده بسیار دیر و برای تیم و هواداران بازنده بسیار زود می‌گذرد.

نوع تلقی از زمان در میان جوامع مختلف یکی از شاخصها و معیارهایی است که از طریق آن می‌توان درباره ماهیت فرهنگ و کارآمد بودن آن در رشد و بالندگی آن اجتماع قضاوت کرد. زمان در برخی فرهنگ‌ها مقوله‌ای خطی و ساده و در بعضی فرهنگها مسئله‌ای غیر خطی و پیچیده است. در این تعبیر از زمان بر روش استفاده و عملکرد افرادی تأثیر می‌گذارد که در چارچوب ارزشهای آن فرهنگ قرار دارد؛ به طور نمونه در بسیاری از جوامع ماقبل صنعتی و بعضی از جوامع موج اول، حتی امروز، زمان را دایره‌وار تصور می‌کردند. به اعتقاد مایاها، بودایی‌ها و هندوها تاریخ، خود را به طور بی‌پایان تکرار می‌کند. موجودات زنده می‌توانند از طریق تناسخ و تولدهای مکرر حیات مجدد پیدا کنند. در اروپا قبل از صنعتی شدن این نظریات رایج بود. مسلماً این‌گونه تصور از زمان هدر رفتن فرصتها و زمان را چندان واجد اهمیت نمی‌داند و آن را در آینده و حتی در حیاتی دوباره، قابل جبران فرض می‌کند. برخلاف آنان در تیره‌ای از سرخپوستان «هوپی‌ها» زمان شناخته شده نیست و معادلی برای آن وجود ندارد. «کلوک مان» و «استراتبرگ» درباره تلقی از زمان، سه نوع فرهنگ را بازشناسی کرده‌اند: ۱. حال مدار: در این نوع فرهنگ، زمان تقریباً وجود ندارد و آینده نادیده گرفته می‌شود و هر چه هست اکنونی است که در آن قرار داریم. ۲. گذشته مدار: در این نوع فرهنگ تلاش می‌شود تا سنتهای کهن را احیا و این سنتها را در زمان حال، حفظ کنند و در واقع ادامه گذشته شود. ۳. آینده مدار: در این نوع بینش همواره یک مطلوب وجود دارد که سعی می‌کنند آن را به دست آورند. عموماً مردمانی که به توسعه اقتصادی و اجتماعی دست یافته‌اند در این چارچوب به زمان می‌نگرند و بر اساس این تلقی تلاش می‌کنند تا بر سازمانها از طریق برنامه‌ریزی مدیریت کنند (موذن جامی، ۱۳۸۱: ۴۴-۴۲). به طور کلی دو رویکرد متفاوت در مورد زمان وجود دارد: یکی رویکرد چند زمانی^۱ و دیگری رویکرد تک زمانی^۲. در فرهنگهایی که رویکرد چند زمانی دارند، تعامل گروه از مطابق مهلت زمانی کارکردن مهمتر است. در این فرهنگها اغلب قرار و وعده‌ها مورد توجه قرار نمی‌گیرد و در مورد آنها تخلف می‌شود؛ اما در فرهنگهایی که رویکرد تک زمانی دارند، زمان را به واحدهای دقیق تقسیم می‌کنند. زمان، زمانبندی و مدیریت می‌شود؛ برای کارها مهلت زمانی تعیین، و تلاش می‌شود که کارها مطابق برنامه زمانبندی شده انجام گیرد؛ تأخیر در یک جلسه یا رعایت نکردن مهلت زمانی، عدم وظیفه شناسی تلقی می‌شود. فرهنگهای اروپای شمالی و امریکای شمالی بیشتر به سوی رویکرد تک زمانی گرایش دارد، در حالی که گرایش فرهنگهای امریکای لاتین و خاورمیانه بیشتر به رویکرد چندزمانی است (انگلبگ و دینا، ۱۹۹۷ و نونیس و دیگران، ۲۰۰۵).

بعد اجتماعی نیز در زمان وجود دارد و بر حسب درجه پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جامعه، نگرشهای متفاوتی نسبت به آن وجود دارد. در جوامع سنتی که تغییر اندک است، زمان به طور معمول، منبعی کمیاب و نادر نیست؛ اما با توسعه اقتصادی است که مفهوم زمان به عنوان منبعی کمیاب خود را نشان می‌دهد. در دنیای تولید، از آخرین دستاوردهای مدیریت تولید، با توجه به عامل زمان باید به راهبرد تولید بهنگام اشاره کرد که هدفش حذف اتلاف کاری، جلوگیری از فعالیتهای بدون ارزش و افزایش همزمان

1. Polychronic
2. Monochronic

کیفیت و بهره‌وری است. بنابراین زمان در کنار سایر منابع شناخته شده یعنی منابع سرمایه‌ای، مادی (فیزیکی)، انسانی و اطلاعاتی قرار دارد. تفاوت زمان با منابع دیگر در این است که این منبع، محدود، و نرخ مصرف آن ثابت است. از سوی دیگر ما نمی‌توانیم زمان را اداره کنیم بلکه تنها می‌توانیم خود را در ارتباط با زمان اداره نماییم (ایمانی جاجرمی، ۱۳۷۷: ۵۷-۵۴).

۲-۲. مفهوم مدیریت زمان، مزایا، معایب و رهیافتها

مفهوم مدیریت زمان^۱، جدید نیست. در سال ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ این موضوع مورد توجه قرار گرفت (نونیس و دیگران، ۲۰۰۵). مدیریت زمان می‌تواند به عنوان روشی به‌منظور پایش و کنترل زمان مطرح شود. از این طریق افراد هنگام کار کردن می‌توانند با مدیریت خود^۲ در یک زمان واحد وظایف متعددی را انجام دهند (ایلام و آهارون، ۲۰۰۳). مدیریت زمان در روشهای متفاوتی مفهوم سازی و عملیاتی می‌شود؛ به‌عنوان وسیله‌ای برای نظارت و کنترل زمان، به عنوان ایجاد کننده اهداف در زندگی و جلوگیری از هدر رفتن وقت، به‌عنوان اولویت‌بندی اهداف و ظوایف منجر به اهداف و به عنوان درک ساختار و هدفمندی بیشتر در زندگی (لیو و همکاران، ۲۰۰۹). برخی در تعریف مدیریت زمان آن را به دو دسته مدیریت زمان فردی^۱ (PTM) و مدیریت زمان سازمانی (OTM) تقسیم می‌کنند و در تفاوت این دو یادآور می‌شوند که هر «من» در مدیریت زمان خود دارای آزادی کامل در برنامه‌ریزی، گزینش و اجراست؛ یعنی اینکه می‌تواند آن‌گونه که بخواهد و مطلوب اوست، وقت خود را ساماندهی و مدیریت کند. این ساماندهی براساس پیشفرضها، باورها، اطلاعات، تجربه و فرهنگ وی انجام می‌شود؛ بدین معنا که ساماندهی وقت برای دو «من» با خواسته و هدفهای یکسان، الزاماً یکی نیست. همان‌گونه که فرهنگ، باور، پیشفرض و اطلاعات آن دو با هم متفاوت است (رحمانیان، ۱۳۸۲: ۱۸-۱۶). برخی معتقدند که استفاده از واژه مدیریت زمان صحیح نیست. زمان اساساً اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می‌گذرد و این ما هستیم که باید بخوبی از آن استفاده کنیم. به تعبیری مدیریت زمان همان مدیریت بر خویشتن است. شناخت صحیح و بموقع عواملی که وقت ما را هدر می‌دهد، خیلی مهم است؛ زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد (درودی، ۱۳۸۳: ۱۰۱).

با مدیریت زمان، آگاهی افراد از زمان در دسترس افزایش می‌یابد. با برنامه‌ریزی و پایش زمان پیامدهای واقع بینانه‌تری حاصل می‌گردد و وظایف به صورت مؤثرتری انجام می‌گیرد و حداکثر بهره‌وری هوشمندانه کار به دست می‌آید (آرلوندو پولیچ، ۲۰۰۴). سودمندیهای مدیریت زمان علاوه بر کنترل زمان می‌تواند ۱. پرهیز از ابتلا به پریشانی و سردرگمی^۲. افزایش بازدهی و کارایی^۳. دستیابی موفقیت آمیز به اهداف^۴. دستیابی به زندگی متعادلتر با فرصت و توان کافی برای پرداختن به کار، فراغت، خانواده و خویشتن باشد (ناظمی، ۱۳۷۸: ۵۵-۵۱).

عوارض عدم توجه به مدیریت زمان فشار روانی، مدیریت نادرست، بی‌توجهی به خلاقیت است (خانی، ۱۳۷۷: ۶۰-۵۱). برخی باورهای نادرست به کارگیری مؤثر مدیریت زمان را غیر عملی جلوه می‌دهند که شامل این موارد است: ۱. انعطاف‌پذیری: یعنی مردم فکر می‌کنند با برنامه‌ریزی با این روش دیگر نخواهند توانست آزادانه در جهت صرف وقتشان عمل کنند در حالی که این نوع مدیریت زمان، شما را به فردی تبدیل نمی‌کند که کاری جز کتاب خواندن ندارند^۳. پیچیدگی: اغلب، سیستم‌های پیشنهادی توسط

1. Time Management
2. Self Management
1. Personal time Management

متخصصان را بسیار پیچیده می‌دانند، اما با کمی دقت می‌توان روش‌های ساده را برای این منظور مورد استفاده قرار داد. ۴. یکنواختی: می‌توانید سیستم مدیریت زمان را به گونه‌ای طراحی کنید که نیازهای مختص شما را برآورده کند (بن هورس، ۱۳۷۷: ۵۱-۴۸).

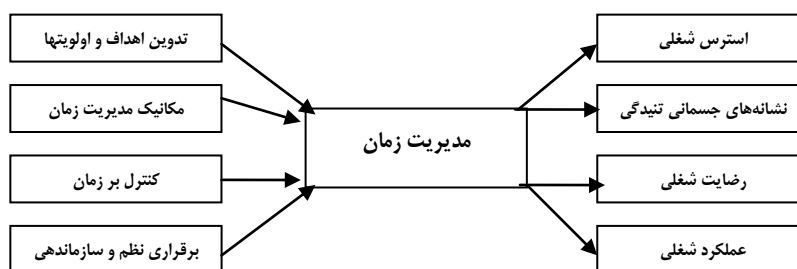
برخی معتقدند بین مدیریت زمان و کیفیت رابطه تنگاتنگی وجود دارد. در تبیین این ارتباط به پاسخ این سؤال پرداخته می‌شود که «چرا زمان کافی برای اجرای کارهای صحیح وجود ندارد در حالی که زمان کافی برای رفع مشکلات وجود دارد؟» همان‌طور که اغلب دیده‌ایم احتمال زیادی وجود دارد که پروژه‌ها بموقع به پایان نرسد و دلیل بیشتر آنها این است که زمان کافی برای کارها و رفع مشکلات و موانع وجود ندارد. بنابراین بهره‌وری و اثربخشی پروژه‌ها نیازمند بهره‌گیری مؤثر از زمان است و این مهم حاصل نمی‌گردد مگر آن که زمان بسیاری را که صرف اتلافها می‌شود، حذف کرد یا کاهش داد (ناظمی، ۱۳۷۸: ۵۷-۵۱).

۲-۱. فرایند مدیریت زمان و مدل فرایندی مدیریت زمان

این مفهوم دارای فرایند چهار مرحله‌ای کاملاً جداست: ۱. تعهد: این مرحله فردی و شخصی است و افراد باید به اهمیت زمان و پیامد اتلاف وقت آگاهی پیدا کنند، راینز می‌گوید استفاده کارآمد از زمان به شخصیت و خوی مدیر بستگی دارد و شخصیت مدیر گرایش وی به استفاده از وقت و زمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ۲. تجزیه و تحلیل که خود شامل دو قسمت تجزیه و تحلیل و وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب است که هر دو قسمت در دو بعد فردی و سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. ۳. برنامه‌ریزی که خود شامل ۹ مرحله به شرح زیر است: تدوین هدف، تعیین وظایف اساسی برای رسیدن به اهداف، تعیین نتایج قابل سنجش برای وظایف، محک زدن دوباره هدفها با وظایف و نتایج قابل سنجش، تعیین ترتیب یا توالی وظایف، تعیین منابع مورد نیاز، تعیین تاریخهای تخمینی برای رسیدن به اهداف، اجرا، ارزشیابی و بازخورد. ۴. پیگیری و تحلیل مجدد: این مرحله شامل انواع ارزشیابی تشخیصی، تکوینی و پایانی است که به صورت فرایند مجدد مورد استفاده مرحله تعهد قرار می‌گیرد (جوهری زاده، ۱۳۸۴: ۱۱۳-۲۸).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مدل فرایندی این مفهوم را در شکل (۱) می‌بینید.



شکل (۱): مدل فرایندی مدیریت زمان (ماکان، ۲۰۰۲، ۱۹۹۴)

۳. مدیریت زمان و نقش مدیران در مصرف بهینه آن

کلمه الگو در عبارت اصلاح الگوی مصرف، مسئولیت مدیران را به‌عنوان نمادها و الگوهای مصرفی و درمدي سازمان بسیار سنگین و ثقیل می‌سازد. در این راستا توجه به شخصیت و شکل‌گیری آن بسیار مهم جلوه خواهد کرد؛ چرا که شخصیت انسان در دوران نوجوانی و جوانی به طور کامل شکل می‌گیرد و تا آخر عمر مطابق آن پیش می‌رود مگر اینکه او آگاهانه تصمیم بگیرد و تشخیص دهد که بعضی از عاداتش، عادت خوبی نیست و سپس آنها را با عادات خوب جایگزین کند.

عادات خوب بسادگی به دست نمی‌آید، بلکه باید واقعاً تصمیم گرفت و آنها را چندین بار تکرار کرد تا عمل جدید به جای عادت ضعیف قبلی قرار گیرد. امام علی می‌فرماید «کسی که از عاداتش پیروی کند، هیچ‌وقت به درجات بالا نخواهد رسید» (سروش، ۱۳۸۱: ۳۶-۳۱).

بیشتر مدیران از کمبود وقت گلایه دارند و از آنجا که تنظیم اوقات مدیران برعهده خود آنهاست پس اشکال اصلی کار در روش برخورد با مسائل سازمانی و کاری و نیز مسائل زندگی و برنامه‌ریزی برای بهره‌گیری از وقت و انرژی است. در واقع عدم آگاهی مدیران از چگونگی تنظیم وقت باعث هدر دادن آن می‌شود. مدیران باید بیاموزند که از اوقات، فرصتها و قوای خود به گونه‌ای مطلوب استفاده کنند و با برنامه‌ریزی و بینش درست و سنجیده، بهره‌وری خود را افزایش دهند. زمان، منبعی کمیاب و بی‌نظیر است که اگر تلف شود هرگز نمی‌توان آن را برای استفاده‌های بعدی ذخیره کرد. منبع و سرمایه ارزشمند تولید، دارای ویژگیهای خاص خود است که آن را از سایر منابع جدا می‌کند. این ویژگیها عبارت است از: زمان، کالایی کمیاب و محدود است؛ قابل خریداری و ذخیره شدن و نگهداری نیست؛ افزایش و طولانی کردن زمان غیرممکن است و زمان را نمی‌توان متوقف کرد. گذشت زمان دائمی و غیرقابل برگشت است. به همین دلیل زمان ضروریترین منبع است زیرا تمام فعالیتهای انسان در بعد زمان انجام می‌شود و انسان باید از همه لحظه‌ها و دقایق عمرش بهترین استفاده را ببرد (کاظمی، ۱۳۸۰: ۴۰-۳۴).

براساس تحقیقی که در کشور انگلستان صورت گرفته است، روزانه بیش از چهار میلیون ساعت یعنی حدوداً ۴۵ سال وقت، صرف حضور در جلسات می‌شود. براساس این مقاله، گرچه برخی جلسات ضروری و غیرقابل اجتناب است، بسیاری دیگر به مثابه سیاهچاله‌هایی است که در آنها زمان بدون هیچ‌گونه ردپایی غیب می‌شود. اساساً آنچه که در مورد تمام این جلسات صدق می‌کند این است که می‌توان آن را کوتاهتر و پربارتر برگزار کرد. در این‌گونه جلسات فقط تعداد محدودی از شرکت‌کنندگان پیشنهادها سازنده ارائه می‌کنند؛ متفکرانه به موضوع گوش می‌سپارند؛ معقولانه تصمیم‌گیری می‌کنند و به حل مشکلات طاقت

فرسا کمک می‌کنند. بسیاری دیگر فقط خود بزرگ‌بینی می‌کنند؛ از صدای خود لذت می‌برند؛ به سیاست بازیه‌های اداری می‌پردازند؛ به بیرون از پنجره خیره می‌شوند؛ صحبت‌های درگوشی می‌کنند یا در انتظار رسیدن به نوشیدنی و میوه پاهای خود را از روی عادت تکان می‌دهند (فرچ‌پور، ۱۳۸۱: ۴۵).

زمان یک منبع محدود اقتصادی است و چگونگی تخصیص آن توسط مدیران به فعالیت‌های گوناگون، به‌منظور بهره‌وری آنان در واقع برای موفقیت سازمان حائز اهمیت است، بنابراین در میان سایر فعالیت‌های مدیریتی استفاده مدیران از زمان می‌تواند برای سنجش اهمیت نسبی این فعالیت‌ها به‌کار گرفته شود. چگونگی استفاده مدیران از زمان، تفاوت و تمایز مهم میان آنهاست. این تفاوت می‌تواند یکی از ویژگی‌های مدیر مؤثر و مدیر غیر مؤثر باشد (تیتوس، ۱۳۷۶). هر مدیر باید افرادی را که در حیطه کاری او قرار می‌گیرند به داشتن برنامه و توجه به موعد مقرر تشویق کند. گذشته از این خود مدیر هم باید موعد مقرر را، که واحدهای دیگر برای کاری در نظر می‌گیرند، رعایت کند تا کار در موعد مقرر انجام گیرد این باعث می‌شود که فرد بر اساس تعهدات اخلاقی کارها را در موعد مقرر انجام دهد. برای تعیین موعد سه فن وجود دارد:

- برآورد زمان اجرای کار

- واقع‌گرایی

پاداش دادن برای کار بر اساس تعهدات ایجاد شده در سازمانها.

لازم است مدیران برای بهبود فعالیت‌ها و بهره بردن مناسب از زمان، نیروها را مورد تشویق قرار بدهند؛ زیرا در این صورت است که می‌توان از زمان در جهت تحقق اهداف سازمان، بهره مطلوب و بایسته‌ای برد. مدیران هم‌چنین می‌توانند با بررسی علمی روش‌های موجود در سازمان و با استفاده از تجربیات موفق در سازمان‌های دیگر و بهره‌گیری از روش‌های علمی و فنون جدید با اصلاح روشها در کاهش زمانهای از دست رفته نقش بسیار مهمی ایفا کنند. از شیوه‌های نوین بهره‌گیری مطلوب از توان افراد و در نتیجه استفاده بهینه از زمان می‌توان به طوفان مغزی و مشارکت در تمام امور اشاره کرد؛ زیرا با استفاده از این روشها در کمترین زمان می‌توان بهترین نتایج را گرفت و گرنه بدون برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت نمی‌توان از زمان به نحو مناسبی بهره مند گردید (دستمالچی و زینالی، ۱۳۸۳: ۳-۲).

۴. اصول و راهکارها در مدیریت زمان

۴-۱. چهار اصل مدیریت زمان

قبل از شروع به هر کاری با کمی تأمل و طرح چهار سؤال، بازدهی خود را بهبود بخشید و مقدار زیادی در وقت صرفه جویی کنید.

آیا لازم است این کار حتماً انجام شود؟ اگر ضرورتی ندارد پس آن را حذف کنید.

آیا من به انجام دادن آن ملزم هستم؟ شاید دیگران هم بتوانند آن را انجام دهند. ولی اگر چنین نیست پس سریعاً آن را انجام دهید.

آیا می‌توانم این کار را به تعویق بیندازم؟ بسیاری از امور از اولویت زیادی برخوردار نیستند و صرفاً موجب اتلاف وقت می‌شوند، پس می‌توان آنها را به تعویق انداخت.

آیا من مستقیماً باید این کار را انجام دهم؟ اگر این طور است و چاره دیگری نیست سریعاً اقدام کنید (فلاح شریف، ۱۳۷۹: ۲۹-۲۵).

۴-۲. اصول مربوط به مدیریت زمان

۴-۲-۱. چرخه بهره‌وری زمان

هر فرد می‌تواند با ساختار بخشیدن به کارهای روزانه خود استفاده بهتری از زمان در دسترس خود به عمل آورد. سطح عملکرد افراد در ساعات مختلف روز متفاوت است. هنگام صبح، عملکرد فرد در بالاترین سطح خود است. این سطح عملکرد فرد در ساعات دیگر وجود ندارد. هنگام ظهر و بعد از صرف ناهار، چرخه عدم فعالیت آغاز می‌شود. افزایش دوباره سطح عملکرد هنگام عصر روی می‌دهد و بعد از دومین مرحله افزایش سطح عملکرد در این زمان منحنی عملکرد دوباره سیر نزولی پیدا می‌کند و در ساعات بعد از نیمه شب به حداقل مقدار خود می‌رسد. (سیورت، ۱۳۷۵). در اینجا برای مدیریت زمان مهمترین نکته استفاده از بهترین ساعات عملکردی برای فعالیتهای پیچیده و در مقابل، بهترین استفاده از کمترین ساعات عملکردی برای فعالیتهای ساده است که در غیرکاری و بهره‌وری فرد کاهش خواهد یافت. البته در مقابل این نظریه باید به نظریه بیوریتیم حیاتی و هم‌چنین تقسیم دو رویکردی جغدان شب و چکاوکان صبح نیز باید توجه کرد (شاه طهماسبی و دیگران، ۱۳۸۵).

۴-۲-۲. اصل پاره تو

این قانون اشاره دارد به اینکه اگر تمام کارها را برحسب اهمیتشان طبقه بندی کنیم، ملاحظه خواهد شد که ۸۰٪ نتایج از ۲۰٪ کارها عاید می‌گردد و و از ۸۰٪ بقیه کارها فقط ۲۰٪ نتیجه به دست می‌آید. این قانون در بیشتر جنبه‌های زندگی قابل استفاده است و به کارگیری آن باعث ذخیره شدن مقدار زیادی وقت می‌شود. بنابراین هنگام روبه‌رو شدن با فهرستی از کارها باید دانست که شاید فقط دو یا سه فقره از آنها حیاتی است. برای اثربخشی بیشتر لازم است بر آنها متمرکز شد. تمرکز فکری بر آنچه برای انسان با ارزشتر است، آرامش و اطمینان خاطر بیشتری هنگام انجام دادن کار به انسان می‌دهد؛ حتی به قیمت نادیده گرفتن برخی از کارهای کم ارزشتر (فلاح شریف، ۱۳۷۹: ۲۹-۲۵).

۴-۲-۳. اصل پارکینسون

بر اساس مطالعات محققى به همین نام شکل گرفته است و اشاره دارد به اینکه کارها با توجه به زمانی که ممکن است اشغال، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد. بنابراین عادت نگاه داشتن ارباب رجوع در آن سوی میز - بویژه وقتی که کارمند هم برای انجام دادن کاری ندارد - موجب سوءاستفاده از وقت آنان می‌شود و به مقدار زیادی به مشکلات عاطفی و ناراحتیهایشان دامن می‌زند. طبیعی است که می‌توان کار را در زمان بیشتر شاخ برگ داد که این به کار اصلی ارتباطی ندارد. به اعتقاد پارکینسون همیشه برای پر کردن وقت، کار وجود دارد (نصر اصفهانی، ۱۳۸۱: ۸۹-۸۰).

۴-۲-۴. اصل دقیقه نود

برخی از افراد عادت کرده اند هنگامی که کاری به آنها ارجاع می‌شود آن را رها سازند و در دقایق پایانی مهلت انجام دادن کار، فشار زیادی بر خورد و دیگران وارد کنند. خطری که آنان را در این مواقع تهدید می‌کند، احتمال بروز اشتباه است. امکان اشتباه در فضایی که هراس و دلنگرانی وجود دارد، بسیار بیشتر می‌شود. هنگامی که کاری تا لحظات پایانی معطل می‌ماند، معمولاً در زمان باقیمانده کاری کم ارزش عرضه می‌شود و زمانی هم برای اصلاح اشتباهات احتمالی باقی نمی‌ماند (همان: ۸۹-۸۰).

۳-۴. فنون مدیریت زمان

برای مدیریت مؤثر زمان، فنون و توصیه‌های چندی وجود دارد که در زیر بدانها اشاره خواهد شد:

۱-۳-۴. اولویت بندی کارها

گفته‌اند کار امروز را به فردا نینداز؛ اما گاهی به فردا انداختن کار، نشان‌دهنده نداشتن کارایی و بی‌کفایتی نیست، بلکه بیانگر مدیریت زمان است. هر کاری باید به فردا موکول شود مگر اینکه برای اجرای آن بیدرنگ لازم باشد. بدیهی است که تمام وظایف و برنامه‌ها اهمیتی یکسان ندارد، در نتیجه شعار «ابتدا کارهای مهم را انجام دهید»، جوهره مدیریت صحیح زمان است (نصراصفهانی، ۱۳۸۱: ۸۹-۸۰). در جدول (۱) اولویت امور بر اساس اهمیت و فوریت و روش برخورد مدیر را در هر حالت می‌بینید.

	کم	زیاد
فوریت	زیاد	در صورت داشتن وقت خودتان انجام دهید و یا با حضور و نظارت مستقیم شما انجام گیرد.
	کم	با حضور شما انجام شود یا به دیگری واگذار گردد.
	کم	زیاد
	انجام دهید و یا به دیگری واگذار کنید.	به تعویق اندازید یا به دیگری بسپارید.

جدول (۱): اولویت بندی امور بر اساس اهمیت و فوریت (نصراصفهانی، ۱۳۸۱)

۲-۳-۴. تجزیه و تحلیل ABC

تجزیه و تحلیل ABC به منظور اولویت بندی کارها آنها را به چند دسته تقسیم می‌کند؛ اول وظایف نوع A که مهمترین وظایف هر مدیر است. وظایفی که به شکل صحیح و فقط به وسیله شخص مدیر قابل اجرا است. این وظایف قابل واگذاری به دیگران نیست. وظایف نوع B وظایفی از لحاظ اهمیت در حد متوسط است و آنها را می‌توان به دیگران واگذار کرد. وظایف نوع C کمترین اهمیت را دارد اما گاهی به طوری ظاهر می‌شود که به نظر می‌رسد از جمله مهمترین و بزرگترین کارهاست (همان).

۳-۳-۴. تکنیک لیذر

این روش یکی از روشهای نسبتاً ساده و قابل استفاده در مدیریت زمان است و این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوان با صرف زمانی محدود برای برنامه ریزی کارهای روزانه، زمان بیشتری برای کارهای ضروری در اختیار داشته باشیم. این شیوه شامل مراحل چون ۱- فهرست کردن وظایف ۲- برآورد زمان مورد نیاز ۳- در نظر گرفتن زمان برای وظایف خارج از فهرست ۴- اولویت بندی کارها ۵- بازبینی برنامه روزانه در آخر هر روز است (سیورت، ۱۳۷۵).

۴-۳-۴ توانایی نه گفتن، ابزاری برای کنترل زمان

برخی افراد به دلیل تمایل به سازگاری و همراهی با همگان دچار مشکل می‌شوند. در چنین مواردی دیگران در می‌یابند که چنین فردی کمتر با درخواست آنها مخالفت می‌کند و به این ترتیب، طبیعت خوب آن فرد مورد سوءاستفاده قرار می‌گیرد. برای چنین فردی یک گام مهم در به دست آوردن کنترل بر زندگی و وقت خود آموختن این مهم است که چگونه به درخواستهای دیگران «نه» بگوید. نپذیرفتن دیگران مستلزم قدری ظرافت است که باید مؤدبانه اما قاطعانه انجام گیرد (ویچیو، ۲۰۰۰). به طور کلی برای نه گفتن به دیگران مراحل زیر را مورد توجه قرار دهید:

- مرحله اول: بدقت گوش دهید و دریابید که از شما چه کاری خواسته شده است.
- مرحله دوم: اگر قصد دارید جواب «نه» بدهید تردید نکنید. اما این کلام را در کمال ادب و ولی با قاطعیت بگویید. پاسخهای متزلزل، امید کاذب در قلب درخواست کننده ایجاد می‌کند.
- مرحله سوم: دلیل منطقی بیاورید. آوردن دلیل، کلام شما را موجه تر می‌کند.

● مرحله چهارم: راه‌های تازه عرضه کنید و با این کار حسن نیت خود را نشان دهید (مکنزی، ۱۳۷۶).

۵-۳-۴. واگذاری اختیار، روشی برای مدیریت زمان

نیرو و زمان، در هیچ حالتی نباید تلف شود. مدیران برای حفظ وقت و نیرو لازم است از خود سؤال کنند که چه وظایفی را باید خود انجام دهند و چه وظایفی را باید به دیگران واگذار کنند. واگذاری کارها در واقع، نوعی کارآموزی پیشرفته برای دیگران و نوعی ذخیره وقت برای مدیران به‌شمار می‌رود. کاری که برای مدیران ساده و روزمره است، ممکن است برای کارکنان چالشی و تلاش برانگیز باشد. بخش مهم مدیریت صحیح این است که مدیر بتواند تشخیص دهد کدام کار را خود بهتر انجام می‌دهد و کدام را باید به دیگران واگذار کند (فلاح شریف، ۱۳۷۹: ۲۹-۲۵).

۶-۳-۴. دسته‌بندی مکاتبات، راهی برای اداره زمان

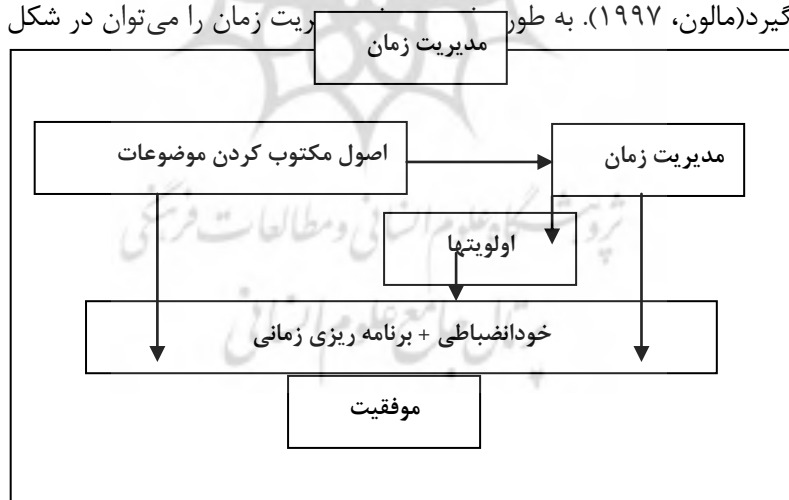
یکی از مواردی که وقت مدیری را به خود اختصاص می‌دهد، مکاتبات اداری است. برای رسیدگی مؤثر به این مکاتبات لازم است یکی از چهار اقدام زیر صورت گیرد:

● اقدام اول: رسیدگی به مکاتبات و جواب دادن خود مدیر به آنها که در صورت اهمیت و فوریت صورت می‌گیرد.

● اقدام دوم: واگذاری آن به دیگری: آنهایی که دیگران می‌توانند به سادگی به آن جواب دهند به دیگران واگذار شود.

● اقدام سوم: به تعویق انداختن جواب: مکاتباتی را که از اهمیت و فوریت برخوردار نیست بایگانی، و بعداً مرور کنید.

● اقدام چهارم: بی‌اعتنایی کردن، بخشی از مکاتبات باید راهی سطل آشغال شود و هیچ اقدامی در آن زمینه صورت نگیرد (مالون، ۱۹۹۷). به طور کلی مدیریت زمان را می‌توان در شکل ۲ مشاهده کرد.



شکل (۲):

۷-۳-۴. جلوگیری از تعلل ورزیدن

تعلل ورزیدن به معنی موکول کردن کار امروز به فرداست. اگر کارها بموقع شروع شود، ضرورتی ندارد که در لحظات آخر به اقدامات عجولانه دست بزنید. کاری که به تعویق انداخته می‌شود، مشکلات گوناگونی را هم برای شما و هم همکاران و سازمان به همراه خواهد داشت. ترس از شکست، کار همراه با مخاطره، انتظارات فوق‌العاده دیگران و عدم اطمینان به مهارت و کارایی خود از جمله علل تعلل ورزیدن است. در این موارد، شروع کار دشوار و به تعویق انداختن آن آسان خواهد بود. برای درمان تعلل ورزیدن، نخستین گام ایمان به قدرت تغییر در وجود خود است؛ چرا که به تأخیر انداختن کارها در وجود شما قرار دارد و شما باید

آگاهانه به مبارزه با آن بپردازید (۳۲). تصور و تجسم موفقیت نیز می تواند این مشکل را حل کند. اگر فعالیتی زحمت زیاد دارد، تهیه فهرستی از منافع آن می تواند افراد را به حرکت وادارد و راه سوم اینکه برای خود مهلت زمانی تعیین کنید (انگلیزگ و دینا، ۱۹۹۷).

برخی دیگر برنامه های مدیریت زمان را به صورت برنامه های دوره ای، برنامه اصلی، برنامه هفتگی و درانتهای برنامه روزانه جدا می کنند که اجرایی شدن همراه با در نظر گرفتن کلیت آن مطرح باشد (محمدیون، ۱۳۸۳).

۴-۴. نکته آخر

با توجه به همه این مسائل توجه به چند نکته ضروری است: ۱- تصور نکنید که باید همیشه خود را مشغول نگه دارید. ۲- تصور نکنید هیچ کاری نکردن به منزله هدر دادن وقت است. ۳- تصور نکنید که آرامش و استراحت، هدر دادن وقت است. در نظر داشته باشید که استراحت یک روش خوب صرف کردن وقت است. ۴- تصور نکنید که تحت فشار، بهتر می توان کار کرد (نصر اصفهانی، ۱۳۸۱: ۸۹-۸۰).

۵. نتیجه گیری

برای جلوگیری از برداشت سطحی از شعار اصلاح الگوی مصرف باید از پوسته ها گذر کرد و دست بر علل نهاد که تغییرات انقلابی را در تفکرات جامعه به همراه آورد و باعث تسریع تغییرات در عمق و سطح جامعه شود. یکی از این هسته های فرهنگی که توان زیادی برای تغییر دارد، زمان و مدیریت آن است. این مفهوم که به صورت یک شاخص و عامل فلسفی، روانشناسی و جامعه شناسی مطرح شد به توجهی عمیق و بازتعریفی دوباره نیاز دارد به گونه ای که ارکان اصلی جامعه یعنی فرد، خانواده و سازمان را دچار تحولی شگرف می کند. در این راستا مفهوم مدیریت زمان و برنامه ریزی برای زمان با توجه به مزایا و معایب آن می تواند نگرشی فرایندی را به زمان ایجاد کند و ساختار نگرشی ارکان جامعه را تغییر دهد. در این مقاله از مدیر به عنوان نماد محوری در آسان سازی و تسریع در تغییر نام برده شد به گونه ای که رهیافت مدیر به سمت برنامه ریزی برای زمان و ترغیب کارکنان به سوی این مهم می تواند تمهیدات لازم را برای تثبیت این فرهنگ ایجاد کند. سرانجام برای ادعاها، مبانی عملیاتی مطرح شد که روش اجرای مفاهیم یاد شده مورد مذاقه قرار گرفت و اصول، فنون و مدل های موجود بررسی شد. در پایان امید است با برخورد ژرف با شعار اصلاح الگوی مصرف و تبیین نمادهای واقعی برای الگوی صحیح مورد نظر، کشور را از مصرف بی رویه زمان برهانیم.

منابع و مآخذ فارسی

۱. ابراهیمی ع. (۱۳۷۳)، برنامه ریزی وقت؛ چگونه از وقت خودبهرتر استفاده کنیم. نشر فاران ، تهران.
۲. ایران خودرو، مدیریت زمان، (۱۳۷۷). نشریه پیام ایران خودرو، شماره ۲۹.
۳. ایمانی جاجرمی، ح. (۱۳۷۷)، نشریه شهرداریها، سال اول ، شماره ۴.
۴. بن هورس (۱۳۷۷)، مدیریت زمان ۳، صنعت برق، شماره ۳۳
۵. تحصیلی، ع (۱۳۸۰/۱۲/۱۰) مفهوم روانشناختی زمان، روزنامه ایران.
۶. تیتوس، ا.ل. (۱۳۷۶)، توسعه مدیریت و استفاده مدیران از زمان، ترجمه وحید خادم، تازه های مدیریت.
۷. جواهری زاده ن. (۱۳۸۴) ، بررسی ویژگی ها و مهارت های مدیریت زمان در مدارس راهنمایی شهر تهران و مقایسه آن با وضع مطلوب، دو ماه نامه دانشور رفتار، شماره ۱۲.
۸. خانی، ا. (۱۳۷۷) ، مدیریت زمان ، فصلنامه وام ، شماره ۱۰.
۹. خلعتی، ع. (۱۳۸۱/۴/۲۴) عامل زمان حلقه مفقوده در مدیریت اقتصادی کشور، روزنامه آسیا.
۱۰. درودی.ع.ا. (۱۳۸۳)، دریچه‌ای بر مدیریت زمان، نشریه تدبیر ، شماره ۱۵۴.
۱۱. دستمالچی، س. زینالی، ع. (۱۳۸۳)، مدیریت زمان و پیشگیری از اتلاف وقت، پیک برق، شماره ۱۱ و ۱۲.
۱۲. رضائی مقدم، د. (۱۳۷۶) مدیریت زمان و بهره گیری از آن در آموزش کشاورزی ، جهاد ، دوره هفدهم، شماره ۱۲۵.
۱۳. رهنمایان، ع. (۱۳۸۲)، مدیریت زمان چارچوب فردی و سازمانی، نشریه استاندارد، شماره ۱۴۳.
۱۴. سروش، ع.ا. (۱۳۸۱) مدیریت زمان، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۴۵.
۱۵. سیورت، ل. (۱۳۷۵)، مدیریت زمان، ترجمه غلامرضا خاکی، تهران انتشارات سازمان بهره وری ایران.
۱۶. شاه طهماسبی ا، مشرف جوادی، م.ح، غیاث، م (۱۳۸۵)، تاثیر بیوریتیم بر حوادث حین کار، پایان نامه کارشناسی، دانشگاه اصفهان،
۱۷. فرج پور، م (۱۳۸۱)، مدیریت زمان کلید صرفه جویی در وقت مدیران ارشد، مجید، نشریه مدیریت ، شماره ۵۹ و ۶۰.
۱۸. فلاح شریف، ن. (۱۳۷۹)، بهره وری زمان در مدیریت، نشریه دانشکده فرماندهی و ستاد.
۱۹. کاظمی، ب (۱۳۸۰)، مدیریت زمان ، نشریه صنعت برق.
۲۰. محمدیون، س. (۱۳۸۳). شیوه های مدیریت زمان، سهیلا، نشریه پیام مدیریت موفق، شماره ۳۱.
۲۱. مکنزی، ا. (۱۳۷۶)، دام های زمان، ترجمه غلامرضا خاکی، تهران ، انتشارات بصیر، چاپ اول.
۲۲. موذن جامی، ع. (۱۳۸۱) ، مدیریت زمان ۱، نشریه صف، شماره ۲۶۹.
۲۳. ناظمی، ج. (۱۳۷۸) ، کیفیت در کار و مدیریت زمان، صنعت خودرو، شماره ۱۷.
۲۴. نصر اصفهانی، ع (۱۳۸۱) فنون مدیریت زمان، علی، نشریه مدیریت توسعه، شماره ۱۴.



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ انگلیسی

- Arnold E, Pulich M., (2004), Improving productivity through more effective .۱
time management. Health Care Manag (Frederick); issue23:pp 65-70.
- Eilam B., Aharon. I., (2003), Students' planning in the process of self-regulated .۲
learning. Contemp EducPsychol; issue28: pp304-334.
- Engleberg, I. & Dinna, W. (1997), Working in groups, second edition, Houghton .۳
Mifflin Company.
- Liu, I., Rijmen, F., MacCann. C., Roberts, R., (2009), The assessment of time .۴
management in middle-school students, Personality and Individual Differences, Issue 47, pp
174-179.
- Macan T. (1994), Time management: test a model, Journal of applied .۵
psychology, issue79 (3): pp381-391.
- Macan T. (2002), Redesigning the term paper: One example of how to engage .۶
students. Focus on teaching and technology conference, St. Louis, MO, November.
- Malone, S. (1997), Mind skills for managers, first edition, Gower Publishing .۷
Limited.
- Nonis S.A., Teng, J.K., Ford, C.W., (2005), A cross-cultural investigation of .۸
time management practices and job outcomes, International, Journal of Intercultural
Relations, Issue 29, pp409-428.
- Vicchio, R. (2000), Organizational Behavior, Fourth Edition, Harcourt .۹

