

دراسة الأنماط الزمنية لدى عيّنة من القيادات الإدارية الوسطى في قطاع البنوك الجزائرية

سعيد لوصيف*

سليمان مظهر**

ملخص: تعد حالياً الدراسات العلمية التي ربطت بين سمات القائد وسلوكه، من الميادين المهمة في بحوث علم النفس التنظيمي والإدارة الإستراتيجية، لكن يبقى مفهوم الزمن من المفاهيم الغائبة في دراسات القيادة؛ بل إلى حدّ السنوات القليلة الماضية، لم يكن هذا المفهوم يشكل موضوعاً رئيساً في دراسات علم النفس التنظيمي والإدارة. وضمن هذا المنظور، يهدف هذا البحث إلى دراسة البنية الزمنية للقيادات الإدارية الوسطى في إحدى المؤسسات البنكية الجزائرية. واستعمل البحث مقياس أنماط الزمن الذي طوّره (Valette-Florence & Usunier, 1994) لقياس إدراكات القادة للزمن وبنيتهم الزمنية. واعتمدت الإستراتيجية العامة للبحث على القياس الكمي لأنماط الزمن الستة كما حدّدها هذان الباحثان، واستعمال تقنية المكونات الأساسية لفهم انتظام البنية الزمنية للإطارات القيادية الوسطى. وقد بينت نتائج البحث أنّ "القلق تجاه الزمن" وضعف "التوجه نحو المستقبل" هما أكثر الأنماط الزمنية تمييزاً للعيينة المدروسة؛ كما نوقشت هذه النتائج ضمن إطار الثقافة التقليدية الجزائرية بوصفه سياقاً يتحدد فيه السلوك.

المصطلحات الأساسية: الأنماط الزمنية - البنية الزمنية - القيادة

التنظيمية - الثقافة التنظيمية - القيادات الإدارية الوسطى - إدراك الزمن.

* قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر.

** قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر.

المقدمة:

يعيش العالم تحولات سريعة ومتعددة منذ نهاية الثمانينيات؛ حيث تسارع وتيرة المنافسة العالمية وتعهدها، والتطور الهائل في ميدان تكنولوجيات الاتصال، والتحولات الاجتماعية والسياسية لعدد من المجتمعات. ويظهر أن هذه التحولات قد أصبحت تتشابك لتمسّ عالم التسيير والتنظيم؛ وبهذا أسهمت هذه التحولات، بشكل أو بآخر، في زيادة حاجة المؤسسات إلى حلول إبداعية ومرنة تستجيب لحاجاتها الجديدة. ويرى العديد من الباحثين أن هذه التحولات تتطلب انتهاج أساليب جديدة في التنظيم والتسيير، أو على الأقل فإنها تتطلب تصوراً جديداً للتسيير. وبناء عليه، ينبغي للمؤسسات الحديثة التي تسعى إلى مواجهة تحديات هذه التحولات العالمية، أن تعد نفسها معنية بالتغيير والإبداع لخلق امتياز تنافسي دائم.

وقد عالجت الدراسات الحديثة في مجال القيادة - وبخاصة دراسات القيادة التحويلية - عدداً من الخصائص السلوكية والمعرفية للقادة الفعّالين وكفاءاتهم في مواجهة تعقيد المحيط الاقتصادي الجديد ورهاناته. إلا أنه، على الرغم من هذا الاهتمام، فقد ظلّ هناك متغيّر مهم لم يبحث بشكل واف في أدبيات القيادة والقيادة التحويلية. وهذا الجانب إن أدمج، فقد يكون له دلالات معرفية مهمة في فهم أساليب التسيير ومتطلبات التحوّل المطلوب للمؤسسات: يتعلّق الأمر هنا بمتغيّر إدراك الزمن ودوره الحرج في تشكيل كفاءة المسيرين على قيادة تحول المؤسسات نحو الإبداع. كما لم يكن، إلى حدّ السنوات الماضية، متغيّر الزمن متغيّراً مهماً في بحوث علم النفس التنظيمي (Halbesleben & al., 2003)، لكن مع زيادة وتيرة التحولات الاقتصادية وتأثيراتها التكنولوجية في أساليب العمل والتنظيم، تنبّه العديد من الباحثين إلى الأهمية التي يمكن أن يحققها متغيّر الزمن إذا أدمج في فهم المنظّمات والسلوك التنظيمي.

هدف البحث وأهميته:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الأنماط الزمنية لدى عيّنة من القيادات الإدارية الوسطى في إحدى المؤسسات البنكية الجزائرية. ويستعمل البحث مقياس الأنماط الزمنية الذي طوّره Usunier & Valette-Florence لقياس إدراكات القادة للزمن وبنيتهم الزمنية (Usunier & Valette-Florence, 1994). وتعتمد الإستراتيجية العامة للبحث على القياس الكمي للأنماط الزمنية الستة كما حددها هذان الباحثان،

واستعمال طريقة المكونات الأساسية لفهم انتظام البنية الزمنية لدى القيادات الإدارية الوسطى.

وينفرد هذا البحث بدراسة الأنماط الزمنية في ميدان التنظيم، ونقل هذا المفهوم من ميدان التسويق، الذي شاع استعماله فيه، إلى ميدان علم النفس التنظيمي؛ وبالتحديد في فهم السلوك القيادي. كما أنه من شأن هذا البحث، أيضاً، أن يقدم فرصاً للمنظمات لفهم مهارات القادة وكفاءاتهم في إدراك المحيط والقطيعة التي يمكن أن تنتج عنه؛ خاصة في ظلّ التبادلات الدولية الكثيفة والمتسارعة، والعولمة الاقتصادية والتجارية التي يعرفها العالم حالياً. وأخيراً، يمكن للبحث أن يسهم عملياً في بناء برامج تطوير القادة وكفاءاتهم، وفي إعداد سياسات فعّالة في عمليات التوظيف واختيار الإطارات والترقية في مراكز قيادية داخل التنظيم.

المراجعة النظرية:

أولاً - المنظّمة والزمن التنظيمي:

يمثل موضوع الزمن التنظيمي ميدان بحث حديث النشأة نسبياً، جلب اهتمام العديد من الباحثين الاجتماعيين والنفسيين والمنظرين في نظرية التنظيم (Bergmann, 1992; Naccache et Tarondeau, 2001). كما أصبح مفهوم الزمن اليوم من أهم الأبعاد المعرفية التي تتأسس عليها دراسة النشاط التنظيمي في المنظمة، أو علاقتها بالمحيط (Jaques, 1982). وقد تولّد عن الاهتمام الأكاديمي في دراسة البعد الزمني للمنظمات، عدة أطروحات وتحليلات نظرية، يمكن حصرها في ثلاثة محاور رئيسية:

- اهتم بعض الباحثين في المحور الأول بدراسة الزمن الخارجي والموضوعي بوصفه نمطاً للتعديل الهيكلي للتنظيم، إذ انصب اهتمامهم، على وجه الخصوص، في معرفة الكيفية التي تسير بها المؤسسة المشكلات التي ترتبط مباشرة بالارتياح الزمني (temporal uncertainty)، والصراعات الناتجة من صراعات الأدوار (roles conflicts)، وأخيراً، عملية تخصيص الموارد الزمنية (temporal resources allocation).

- اهتم فريق آخر من الباحثين، ضمن المحور الثاني، بدراسة الزمن الخارجي والموضوعي بوصفه نمطاً من أنماط التنسيق بين المنظمة ومحيطها (النظرية الموقفية). وفي هذا الإطار، يشير Clark إلى أنّ هذين الاتجاهين

النظرين المتعلقين بالمحورين الأول والثاني في علم اجتماع التنظيم يعتمدان على مفهوم الزمن ضمن التصور النيوتوني، الذي يفصل فكرة الزمن عن فكرة الأحداث (Clark, 1985).

– أما المحور الثالث، فهو مخالف للمحورين السابقين، فقد اهتم فيه الباحثون بدراسة الزمن الذاتي للتنظيم، وتناولوا مسألة الزمن التنظيمي بمنهجية أكثر شمولاً. ويلاحظ في الدراسات التي تدرج ضمن هذا المحور، بالإضافة إلى اهتمامها بالزمن الخارجي والموضوعي، انشغالها أيضاً بفكرة تعددية الزمن التنظيمي ونسبته (Hassard, 1991). ومهما يكن، فإن دراسة التعددية التي تميز مفهوم الزمن التنظيمي، من شأنها أن تقدم لنا وصفاً كاملاً عن التعقيد الزمني الذي ينبغي أن يواجهه القائد الإداري داخل التنظيم. كما يظهر أن الاتجاهين الذاتي والموضوعي في المنظور الزمني، كلاهما ضروري لفهم التعديلات التي يقوم بها الأفراد والمستخدمون على مستوى التنظيم، في ظل متغيرات الحياة الحديثة وضغوطاتها.

يشير Gherardi & Strati إلى أن طبيعة الأزمنة التنظيمية هي أقرب إلى تصور Bergson عن الزمن منه إلى تصور Newton. فالزمن لا يمكن اعتباره من المعطيات، وإنما ينبغي اعتباره عاملاً اجتماعياً وزاوية تستقطب علاقات نوعية (Gherardi & Strati, 1988). كما يؤكد Hassard أن النشاطات التنظيمية لا يتميز بعضها عن بعض فقط من حيث المكانة التي تحتلها في برامج العمل، وإنما أيضاً من حيث التصورات الجماعية والفردية التي يقوم المستخدمون ببنائها (Hassard, 1989). وضمن هذا المنظور، فإن Gherardi & Strati يصوران الزمن التنظيمي على النحو الآتي:

– هو الزمن الداخلي والخاص بالعملية التنظيمية، الذي يتميز عن الزمن الخارجي والموضوعي (الأمر الذي يفترض نسبية الزمن).

– هو الزمن المتضمن في الديناميكية الداخلية للتنظيم في علاقته بالأزمنة الأخرى (الأمر الذي يفترض تعددية الزمن).

وعلى هذا الأساس يظهر أن الزمن التنظيمي ليس زمناً وحيد البعد، بل هو تركيب لمجموعة من الأزمنة المتباينة التي تأخذ معنى تبعاً للحدث الذي تدرج فيه. كما ينبغي ألا يقتصر تحليل إيقاعات الإنتاج وبرامج العمل والأجال الخارجية ضمن الزمن الموضوعي والخارجي فقط؛ لأن هذه العناصر تحمل في طياتها طابعاً رمزياً

وشعائرياً للفاعلين داخل التنظيم. وعليه، فإنّ الديناميكية النفسية والاجتماعية والثقافية للجماعة (أو المنظمة) تسهم في بناء تاريخ هذه الجماعة (أو المنظمة).

ومن زاوية أخرى، يرى Gherardi & Strati أنّ إقحام عنصر الزمن في نظرية القرارات الإدارية من شأنه أن يزيد في قوّة هذه النظرية وقدرتها التفسيرية؛ كما يمكنها، في الوقت نفسه، من تجاوز النماذج التقليدية التي ظلّت مبنية على أساس عملية التنسيق بين الوسائل والغايات. وبالإضافة إلى ذلك، يؤكد هذان الباحثان أنّ إستراتيجية المؤسسة تحتوي ضمناً على بعد زمني يساعدها في اختيار عناصر المحيط التي تلائم تطوّرها، ويضمن لها تماسك نشاطها الإستراتيجي واستمراره، ويمنحها خصوصية تنظيمية. وبناء عليه، تشكّل الأزمنة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات حلقة وصل، وعامل ربط بين الماضي والمستقبل؛ وهو الأمر الذي يجعلها تسهم بشكل متناسق في بروز طابع فريد للتنظيم (Gherardi & Strati, 1988). ولا يمكن بأيّ حال من الأحوال، اعتبار مشكلة التعديل بين الزمن الاجتماعي الخارجي والزمن التنظيمي وتقاربهما مجرّد مسألة تكيف آلي، بل إنها عملية معقّدة، لها علاقة مباشرة بالزمن الضروري للتعلّم التنظيمي. فالإبداع والتغيّر والتطوير، هي ظواهر معقّدة، تستوجب أحياناً قطيعة مع الماضي والعادات والتقاليد، وتدفع، في الوقت نفسه، المؤسسة إلى تخيل مستقبلها وبنائه، وتعبئة جميع مواردها الثقافية والتكنولوجية (Coninck, 1994).

ويشير Coninck إلى أنّ المؤسسات مجبرة حالياً على تسيير وضعية زمنية متناقضة؛ فهي من جهة، تواجه التحوّلات التكنولوجية والاقتصادية التي تتّجه نحو تخفيض آفاقها الزمنية على كلّ المستويات (تخفيض زمن التعلّم، وتخفيض الالتزامات التعاقدية ...)، ومن جهة أخرى، نجدها تواجه رهان تطوّر كفاءات الأفراد، التي لا يمكن أن تتبلور وتصلّق إلّا في الدوام (Coninck, 1994).

تبين من خلال ما سبق أن زمن المنظمة يمكن تصوّره وفق مظهرين: الزمن الخارجي والزمن الداخلي. ففي المظهر الأول يوجّه فيه الاهتمام نحو آليات التعديل الخارجي (المنظمة والمحيط) أو الداخلي (التنسيق بين الهياكل والأفراد)؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تملك ثلاث وسائل للنجاح في عملية التكيف: التخطيط، والمزامنة، وتخصيص الموارد الزمنية؛ أمّا في المظهر الثاني، فإنّ الاهتمام يوجّه فيه نحو البعد النفسي الاجتماعي للأنماط الزمنية، إذ يسعى الباحثون ضمن هذا التناول إلى إعادة إدماج

المؤسسة ضمن أبعادها التاريخية والنفسية الاجتماعية. فالمؤسسة، بهذا المعنى، تجتازها أزمنة متعددة، تأخذ دلالاتها تبعاً للمواقف التي تواجهها؛ إذ تصبح الأحداث التي تحمل دلالات عبر تاريخ المؤسسة، شيئاً فشيئاً، طقوساً وتأخذ قيمة رمزية وحاملة لمعنى. وبالإضافة إلى ذلك، فإننا نعدّ أنّ إدراك القائد للزمن، من أهمّ العناصر النفسية الاجتماعية التي تؤثر في التصميم التنظيمي ونمط القيادة؛ إذ يظهر من خلال بعض الدراسات أنّ مصطلح الزمن يتدخل بصورة غير مباشرة في كثير من التصنيفات التي اقترحها الباحثون في الإستراتيجية، ومن أمثلة ذلك مصطلح "المنظور المستقبلي" (Futurity) الذي استعمله Miller & Friesen (1980) أو مصطلح "المخاطرة" الذي استعمله Covin & Slevin, (1988) و Gupta & Sapienza, (1994) في بحوثهم.

ثانياً - الدراسات السابقة وتناول الأنماط الزمنية:

يظهر من مراجعة الأدبيات التي تناولت دراسة الأنماط الزمنية أنّه من الممكن حصر مجموع هذه الدراسات في فئتين كبيرتين: مجموعة أولى، اهتمت أساساً بالبحث في البنية الكلية للمفهوم الزمني؛ انصب الجهد فيها أساساً على إبراز مختلف الأبعاد الزمنية وانتظامها، خاصة في سياقات ثقافية مختلفة؛ في حين اهتمت المجموعة الثانية من الدراسات بنمط معين من الأنماط الزمنية ومحاولة اكتشاف محتواه وقدرته الكامنة في تفسير السلوك. ومهما يكن، وبالنظر إلى أهداف هذا البحث، فإنّ مناقشة أنماط الزمن لدى القيادات الإدارية الوسطى تندرج أساساً ضمن المجموعة الأولى من الدراسات. فالاهتمام هنا يؤكد كلية البنية الزمنية لدى الفرد (حالة القائد)، ولا تعني الأهمية التي يمكن أن يكتسبها نمط معين من الأنماط الزمنية في تفسير سلوك القادة، بأنّه هو المحدّد الوحيد لإدراكهم للزمن واتجاهاتهم نحوه في ميدان التنظيم، بل إنّ المفهوم الزمني هو مفهوم مركّب ومعقّد، لا يمكن اختصاره في نمط زمني بعينه.

يعد Hall الزمن نسقاً أساسياً في حياة الأفراد الشخصية والثقافية والاجتماعية (Hall, 1984)؛ كما يعد Jones الأنماط الزمنية خاصية أساسية في الثقافة، تتيح للباحثين فرصة لصياغة مقارنات ثقافية مفيدة (Jones, 1988). وقد توصل Evans - Pritchard (أحد أكبر المختصين في الثقافات الإفريقية، وأحد أكبر رواد الأنثروبولوجيا)، من خلال الدراسات التي قام بها (سكان قبيلة Nuer إحدى قبائل إفريقيا الشرقية)، إلى أنّ الشعوب الإفريقية تختلف جوهرياً عن الشعوب

الغربية في أنماطها الزمنية وطريقة إدراكها للزمن. كما بيّن Iteanu بدوره، أنّ المجتمعات القديمة لم تكن تحمل تصوراً عن الزمن المطلق؛ فأفراد قبيلة Orokaiva في غينيا الجديدة، مثلاً، لم يكن لديهم مقياس للزمن؛ إذ لا توجد لديهم كلمة تعبّر عن "قبل" و "حالياً" و "بعد". وبمعنى آخر، لا وجود للزمن المطلق الذي يمكن أن نعتبره كموضوع خارجي عن الأشخاص ونشاطاتهم" (Iteanu, 1983: 37). وفي السياق نفسه، يشير Friedman إلى أنّ زمن المجتمعات التقليدية ليس زمناً مطلقاً، بل زمناً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحدث، يتحدّد من خلال إيقاع الأنشطة اليومية العادية (الصيد البحري، الصيد البري...) أو الفصول (الزراعة، الحصاد...) أو الطقوس الدينية والسياسية (Friedman, 1990). ويوضح Iteanu أنّ المجتمعات لها الاختيار بين تصورين للزمن:

الزمن الخطي: إنّه زمن المستقبل والحالات غير القابلة للارتداد (Irréversibilité). وهو يشبه "الزمن الخطي - القابل للفصل" الذي أشار إليه Graham (مجتمع الأجنحة الذي يتمتع ببرمجة قوية للزمن).

الزمن الدائري - التقليدي: ونعني به زمن الطقوس الدينية والسياسية وزمن الفصول (ارتباط وثيق بالوسط الطبيعي والنشاطات الإنسانية، وحضور ثابت للمقدس في الحياة اليومية...).

ويميّز Hall بين الزمن الأحادي (Monochronic) والزمن المتعدد (Polychronic)؛ إذ ينظم نمط الزمن الأحادي النشاطات وفق مخططات محددة بصفة دقيقة؛ فالتنظيم واحترام القواعد هما جوهر هذا النمط الزمني. كما يقاس فيه النجاح أو الفشل على أساس القدرة على إنجاز هذه المخططات. ويؤكد Hall أنّ نمط الزمن الأحادي يميّز أكثر مجتمعات البلدان المصنعة (ألمانيا، أوروبا الغربية، والبلدان الإنجلوسكسونية). وفي المقابل، يقوم نمط الزمن المتعدّد بإنجاز عدة مهام في وقت واحد؛ حيث لا يعير أهمية كبيرة للضغوط الزمنية، بل يسعى إلى تأسيس علاقات شخصية قويّة. وباعتبار أنّ العلاقات الشخصية هي عنصر أساسي في هذا النوع من التنظيم، فالمؤسسة ذات الزمن المتعدد تتميز بهيكل تنظيمية بسيطة نسبياً، وتستجيب ببطء للظواهر الجديدة والمختلفة. ويضيف Hall أنّ نمط الزمن المتعدد يميّز أكثر الثقافات المتوسطية وثقافات أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط والأقصى (Hall, 1984).

ويعدّ O'hara-Devereaux & Johansen أنّ نمط الزمن المتعدد هو خاصية من خصائص الأفراد الذين ينتمون إلى سياق اتصالي ثري، في حين يظهر نمط الزمن الأحادي خاصية تميّز الأفراد الذين ينتمون إلى سياق اتصالي ضعيف (O'hara-Devereaux & Johansen, 1994). كما يشير Hall إلى أنّ الزمن مورد ملموس (tangible time) يمكن استخدامه وإدارته كمنتوج؛ أي بمعنى أنّه من الممكن أحياناً "شراؤه وبيعه" وأحياناً أخرى "تخزينه وتصنيعه أو استغلاله". فالزمن الملموس - بحسبه - يميّز المجتمعات الصناعية والحديثة، في حين يميّز الزمن غير الملموس (intangible time) الذي يرتبط بالأحداث؛ المجتمعات ما قبل الصناعية والتقليدية (palmer & Schoorman, 1999). وقد وجد Kaufman & al. في دراسة لهم أنّ الأفراد القادرين على القيام بعدّة نشاطات في الوقت نفسه والتنسيق بينها في راحة تامة (درجة عالية في التعددية الزمنية) يشعرون بدرجة أقل من غيرهم بعبء الأدوار (kaufman & al., 1991). كما بيّن Bluedorn أنّ نمط الزمن المتعدد له علاقة بتصور الأفراد للمنظمة كنسق مفتوح، وبامتداد الأفق الزمني، وببطء وتيرة العمل (Bluedorn, 1991).

كما برز Nuttin على رأس اتجاه نظري اقترح فيه إدماج الأنماط الزمنية والمنظور الزمني بوصفها متغيّرات في فهم السلوك الإنساني؛ فالفرد، بحسب منظوره، لا يكتفي بمجرد الاستجابة للمحيط كما ظل يؤكد أنصار الاتجاه السلوكي، وإنما يتصرف وفقاً للأهداف التي يرسمها، والتصورات التي تحددها لنفسه مسبقاً (التوجّه نحو المستقبل). ويؤكد هذا الباحث أنّ المحك الذي يسمح بالحكم على طابع حقيقة المواضيع التي تشكل المنظور الزمني المستقبلي، يتحقق من خلال إدراك الصلة التي تربط الحاضر (الحقيقي / الواقعي) بالأهداف المستقبلية التي تشكل المنظور الزمني؛ فالقائد يمكن أن يدرك تطوّر مؤسسته من موضع اتجاهه الحاضر، أو من موقع الصورة والرؤية المستقبلية التي يرغب فيها (Nuttin, 1980). ويضيف Nuttin أنّ المسافة الزمنية بين الحاضر والهدف (المستقبل) لا تقلل من دافعية الفرد، إلّا إذا كان عاجزاً عن إقامة علاقات سببية بين الأحداث المتباعدة. أمّا إذا أدرك الفرد أنّ نتائج أفعاله لا ترتبط بالمصادفة، بل هي نتاج عمله الخاص؛ فعندئذ يعد أنّ ما يقوم به في الحاضر له علاقة وطيدة بنتائج أفعاله في المستقبل.

نلاحظ مما سبق أنّ إدراك الزمن يؤدي دوراً مهماً في بناء شخصية الفرد،

وبناء علاقات اجتماعية مستقرة. وعلى هذا الأساس، فإن إدماج البعد الزمني والأنماط الزمنية في فهم السلوك القيادي، يمكّننا من تجاوز التصوّر السلوكي الذي جعل الفرد موضوعاً مشروطاً، ويفتح أفقاً لتأسيس تناول بنائي يعترف بالطابع الذاتي للأنماط الزمنية ودورها في بناء التصوّرات الفردية. وإذا كانت بحوث التسويق ودراسة المستهلك قد اهتمت كثيراً منذ سنوات بعامل إدراك الزمن، فإنّ مثل هذا الاهتمام قد بقي ضعيفاً ومتقطعاً في ميدان علم النفس التنظيمي. فالباحثون الذين حاولوا الاهتمام بموضوع إدراك الزمن، ركّزوا اهتمامهم أساساً على نمط التوجّه نحو المستقبل (Das, 1987, 1991, 1993)، وغفلوا عن أنماط زمنية أخرى (كالتوجّه نحو الماضي والقلق تجاه الزمن...). وبناء عليه، فإنّ البحث في هذه الأنماط في حالة بعض القيادات الإدارية الوسطى، يمكن أن يسهم على المستوى النظري والعملي في إثراء فهمنا للجوانب النفسية للقادة وبنيتهم الزمنية على مستوى التنظيم وإدارة المؤسسات.

مشكلة البحث:

تعد الدراسات العلمية الحالية التي ربطت بين سمات القائد وسلوكه، من الميادين المهمة في بحوث علم النفس التنظيمي والإدارة الإستراتيجية، لكن يبقى مفهوم الزمن من المفاهيم الغائبة في دراسات القيادة، حيث لم يكن هذا المفهوم يشكل موضوعاً رئيساً في دراسات علم النفس التنظيمي والإدارة (Ancona, Goodman, Lawrence, 1999; Benabou, 2001; Tushman, 2001)، إذ غالباً ما كان ينظر إليه، على أنّه مشكلة يمكن حلّها عن طريق التخطيط، والبرمجة، والآجال، والتعديل، والمراقبة...؛ ومن ثم، بقي دور الزمن في نظريات علم النفس التنظيمي وإدارة المنظمات وتطبيقاتهما، بعيداً عن إمكانية دراسته ضمن موضوعاتها (Ybema, 2004).

ونتيجة لتعدد المنافسة الاقتصادية والتطوّرات التي أحدثتها تكنولوجيات الاتصال في أساليب العمل وتنظيمه، وتزايد أهمية المعرفة التي صارت من أصول المؤسسة في محيط نشط وشديد الاضطراب، بدأ الباحثون يعترفون بالأهمية التي ينبغي إعطاؤها لمتغير الزمن في سياق البحوث والنظريات التنظيمية، وبادر بعضهم بتطوير تناولات متباينة تقترح فهماً أحسن للجوانب المرتبطة به (كالإبداع، والثقافة، والتعلّم... إلخ) في ميدان التنظيم. (Ancona, Okhuysen & Perlow, 2001; Orlikowski & Yates, 2002)

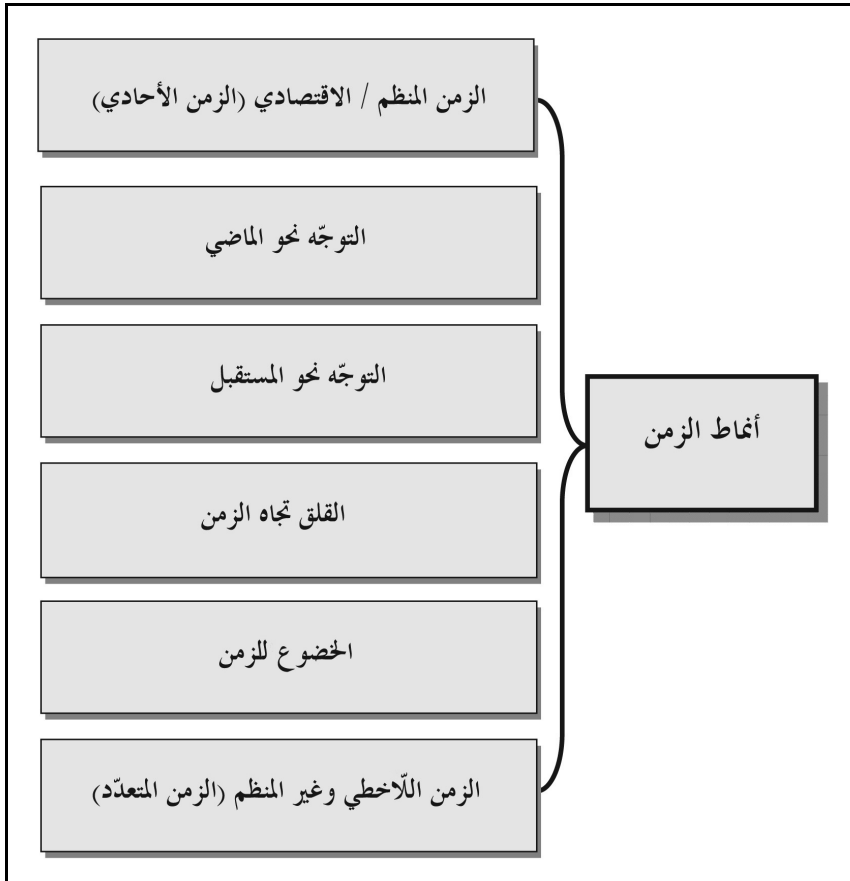
ويعد البعد الزمني من المتغيرات الأساسية التي تسهم في تفسير عدد من السلوكيات الفردية (درجة النفور من المخاطرة، ونسق القيم، والتنظيم الشخصي...)، والتنظيمية (لامركزية المهام والقرارات، وترسيم نسق المعلومات...) والإستراتيجية (الأفق الزمني، والرؤية الإستراتيجية...). وبالإضافة إلى هذا، يوجد عدد من "الجسور" و"الممرات" النظرية بين ميدان إدراك الزمن وميادين نفسية أخرى، استعملت في دراسة أنماط الإدارة، خاصة علم النفس القيم. (Valette - Florence et al., 1995)؛ حيث أكدت دراسات عدة أن الطريقة التي يوظف الشخص بها الزمن، ذات ارتباط قوي ببنية شخصيته؛ كما أن التوجهات الزمنية (Time Orientations) تعدّ من الخصائص الأساسية للتطور المعرفي للفرد، والثقافة والنظام الاجتماعي (Cunningham and Tomes, 2004). فالزمن الذي نعهده مفهوماً فيزيائياً، وموجهاً وموضوعياً، ما هو في الحقيقة إلا نتيجة لبناءات تؤثر بشكل عميق في البنية النفسية للفرد. وعلى هذا النحو يعتبر الزمن ذا طابع نسبي، فكل ثقافة تنتج تصوراً زمنياً خاصاً بها وتتبنّاه (لوصيف، 2004). ومن ثمّ يصبح الزمن مفهوماً نفسياً، وقد يصبح مفهوماً نفسياً اجتماعياً إذا ما تمت دراسة دوره في التأثير على عمليات التفاعل الاجتماعي بين القيادات والمستخدمين داخل المنظمة.

من هذا المنظور، فإننا نعتقد أن دراسة الأنماط الزمنية (Time Styles) تعدّ من الأبعاد المهمة التي ينبغي أن ينصب عليها الاهتمام في هذا الميدان؛ حيث تدمج بوصفها متغيراً نفسياً إضافياً، يساعد على فهم البنية النفسية للقادة، ويفسّر كفاءاتهم وقدرتهم على إحداث التغيير، خاصة إذا عرفنا أن علماء النفس يعدّون أن المعنى الذي يحمله الزمن، من أهم العناصر التي تشكل شخصية الفرد وبنيتها. وعلى هذا الأساس، فإن مشكلة البحث تحاول فهم الأنماط والبنية الزمنية لدى عينة من القيادات الإدارية الوسطى؛ أي بمعنى أنها تهدف إلى الإجابة عن السؤال التالي: كيف تنتظم الأنماط الزمنية كما حدّدها Usunier & Valette-Florence لدى القيادات الإدارية الوسطى، وهل هناك علاقة بين القلق تجاه الزمن بوصفه أحد الأبعاد النفسية في نموذج هذين الباحثين والتوجهات الزمنية؛ أي بمعنى توجهات القيادات الإدارية الوسطى نحو الماضي والمستقبل؟

فرض البحث وتحديد مفهوم الأنماط الزمنية:

بما أنَّ الهدف من هذا البحث - كما سبقت الإشارة إليه - يتمثل في محاولة دراسة العلاقة بين القلق تجاه الزمن والتوجّهات الزمنية (التوجّه نحو الماضي والتوجّه نحو المستقبل) لدى عينة من القيادات الإدارية الوسطى، فقد ارتأينا طرح فرض يستجيب لأهداف البحث ومشكلته بهدف اختباره، وقد صيغ على النحو الآتي:

"هناك علاقة بين القلق تجاه الزمن والتوجّهات الزمنية (التوجّه نحو الماضي والتوجّه نحو المستقبل) لدى القيادات الإدارية الوسطى في المؤسسة ميدان البحث."



الشكل (1): أبعاد أنماط الزمن

ويظهر مفهوم أنماط الزمن في هذا البحث بوصفه مفهوماً متعدد الأوجه (خارجي / موضوعي؛ داخلي / ذاتي) (Durrande-Moreau and Usunier, 1999)، وكتركيب للأبعاد التي تناولتها الأدبيات الأنثروبولوجية والنفسية (الشكل: 1) كما حدّدها Valette-Florence et al., (1995) على النحو الآتي:

الزمن الاقتصادي (Economic Time) وإدراكه كزمن أحادي (Monochronic) في مقابل الزمن المتعدد (Polychronic). فالأفراد الذين يظهرون توجّهاً نحو الزمن الاقتصادي يتميّزون بحساسية شديدة تجاه الزمن الضائع؛ إذ نجدهم يفرطون في استخدام مسجّلات الزمن كالساعات والأجندة...إلخ، ويخصّصون مقادير زمنية يحدّون فيها نقطة بداية كلّ نشاط من نشاطاتهم اليومية أو الأسبوعية ونهايته. إنّ زمنهم هو زمن البرمجة والتخطيط. ومن ثم، يظهر الزمن الاقتصادي أنّه منظم بشكل خطّي، ويشير إلى توجّهات الأفراد نحو التخطيط العقلاني للنشاطات.

- **التوجّهات الزمنية (Temporal Orientations)**، ونعني بها أساساً التوجّهات نحو الماضي والمستقبل كما بيّنته الدراسات الأنثروبولوجية وعلم النفس التجريبي. تشير هذه الدراسات إلى الكيفية التي يدرك بها الفرد ذاته في طيف الزمن (spectrum of time). وفي هذا السياق، ينبغي الإشارة إلى أنّ التوجّهين الزمنيين نحو الماضي والمستقبل يمكن لهما أن يتعايشا معاً من غير أن يتناقضا؛ إذ إنّ وجود أحدهما لا يلغي بالضرورة وجود الآخر (Durrande-Moreau & Usunier, 1999).

- **الأبعاد النفسية (Psychological Dimensions)**، ونعني بها تلك الأبعاد التي تفسّر الكيفية التي يسيّر بها الفرد الزمن؛ من جهة، كمورد اقتصادي خارجي يضغط عليه، ومن جهة أخرى، كعملية اجتماعية وثقافية تساعد في التزامن (Synchronization) مع الآخرين. وتنحصر الأبعاد النفسية في البعدين التاليين:

- **القلق تجاه الزمن:** ويعني شعور الأفراد بالقلق عندما يجدون صعوبات في ضبط زمن نشاطاتهم، بسبب الاعتقاد أنّ هذه النشاطات هي التي تحدّد تنظيمهم للزمن.

- **الخضوع للزمن:** وهو بعد يشير إلى تفاني الفرد وتقيّده بالزمن (خضوع الفرد لزمن المواعيد والبرامج والجدول الزمني...).

منهج البحث وإجراءاته:

أولاً - منهج البحث:

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي الارتباطي؛ لأنّ البحث يهدف إلى اختبار فرض واحد. ويستخدم الارتباطات الخطية المستقيمة في دراسة علاقة القلق تجاه الزمن بالتوجهات الزمنية لدى القيادات الإدارية الوسطى، وطريقة المكونات الأساسية للوقوف على انتظام بنيتهم الزمنية.

ثانياً - إجراءات البحث:

(أ) وصف عينة البحث:

أجري البحث الميداني في ثلاث مديريات تابعة للبنك الوطني الجزائري بالجزائر العاصمة، وهي على النحو الآتي:

- مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية، - مديرية الحركات المالية مع الخارج، - مديرية العمليات الوثائقية.

وقد كانت عينة البحث التي طبّق عليها مقياس الأنماط الزمنية ممثلة في القيادات الإدارية الوسطى التي كانت تنتمي لثلاثة مستويات قيادية وسطى (رئيس مصلحة، ورئيس قطاع، ورئيس دائرة). وللاشارة، فإنه غالباً ما تعرّف القيادات الإدارية الوسطى (Middle Managers)، بأنّها قيادات إدارية يقع مركزها في السلم الهرمي القيادي بين مستوى أو مستويين تحت المدير العام (Chief Executive Officer)، ومستوى واحد أعلى من "المنفّذين" (Line Workers). ومن خصائص هؤلاء، بحسب (Huy, 2001)، أنّهم يأتون من آفاق متنوّعة جداً، أكثر من تلك التي تأتي منها القيادات الإدارية العليا، ممّا قد يؤهلّها لأن تكون أرضاً خصبة لبروز أفكار خلاقة وإبداعية. وقد أكّد عدد من الباحثين مميّزات الإبداع التي قد تظهر لدى القيادات الإدارية الوسطى؛ خاصة في سياقات التغيّر التنظيمي (Maurel, 2006). كما يصرّ (Floyd & Wooldridge, 1997) على الدور الإيجابي الذي تقوم به القيادات الإدارية الوسطى في فعالية إستراتيجية المنظّمات على المدى الطويل وقدرة المنظّمات على الإبداع.

قدّر العدد الإجمالي للعينة بـ 38 قائداً، كلّهم جامعيون؛ وكانوا يتوزّعون بحسب بعض الخصائص (الجنس، المستوى القيادي، السن والأقدمية في المركز والمؤسسة) على النحو الذي هو مبين في الجدولين (1 و2).

جدول (1)
توزيع القيادات الإدارية الوسطى بحسب متغيري
النوع والمستوى القيادي في التنظيم

النسبة (%)	التكرار		
92,1	35	ذكور	النوع
7,9	03	إناث	
31,6	12	رئيس دائرة	المستوى القيادي في التنظيم
39,5	15	رئيس قطاع	
28,9	11	رئيس مصلحة	

جدول (2)
توزيع القيادات الإدارية الوسطى بحسب متوسطات السن
والأقدمية في المركز والمؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	الأقدمية في المركز	السن	
20,23	9,52	47,71	المتوسط
5,49	5,79	6,72	الانحراف المعياري
11,00	1,00	37,00	القيمة الدنيا
30,00	21,00	57,00	القيمة العليا

(ب) وصف أداة البحث وخصائصها:

وصف مقياس الأنماط الزمنية:

يعدّ مقياس الأنماط الزمنية من المقاييس التي صمّمت وفق طريقة ليكرت، ويشتمل هذا المقياس على ستّة عوامل (أنماط زمنية) (الجدول: 3) بمجموع ثلاثة وعشرين (23) بنداً، مثّلوا على محاور، يمتدّ كل محور من (1) إلى (5) [1 = غير موافق تماماً؛ 2 = غير موافق؛ 3 = محايد / غير متأكد؛ 4 = موافق؛ 5 = موافق تماماً].

جدول (3) عوامل مقياس أنماط الزمن وبنوده

رقم العامل	تعريف العامل	البنود	أمثلة عن البنود
1	تفضيل الزمن المنظم/الزمن الاقتصادي (الزمن الأحادي)	9، 11، 15، 19	أحب أن يكون لي برنامج محدد، وألتزمه.
2	التوجه نحو الماضي	2، 8، 12، 16	لدي حنين للماضي.
3	التوجه نحو المستقبل	6، 7، 14، 18	غالباً ما أفكر في الأشياء التي سأقوم بها في المستقبل.
4	القلق تجاه الزمن	3، 20، 21، 22	أشعر غالباً بأنّ حياتي هي من غير غاية وهدف محدد.
5	الخضوع للزمن	1، 5، 10، 13	أفضل الوصول مبكراً وأبقى أنتظر عوض أن أتأخر على موعد.
6	تفضيل الزمن اللاخطي وغير المنظم (الزمن المتعدد)	4، 17، 23	أكره اتباع جدول توقيت.

ويؤكد Usunier & Valette - Florence (1994) أنّ مقياس الأنماط الزمنية، هو مقياس يتميز بثبات جيّد (الجدول: 4)؛ حيث قدّر معامل ألفا في دراستهما بـ (0.80)، وعلى معاملات ثبات بالنسبة للعوامل الستة الفرعية تراوح بين (0.68) و(0.88). ويعدّ معامل ألفا (Cronbach) من أهمّ الأساليب الإحصائية وأكثرها استعمالاً في البحوث الاجتماعية لقياس الاتساق الداخلي وثبات المقاييس النفسية. ويؤكد Henson (2001) أنّ ثبات النتائج في أيّ دراسة من الدراسات هي من القواعد الرئيسية لفهم العلاقات بين المتغيرات والمفاهيم التي تحتوي عليها المقاييس. ومهما يكن، فقد تحصّل الباحثان في هذا البحث على معامل ثبات لمقياس الأنماط الزمنية قريباً جداً من المعامل الذي تحصّل عليه Usunier & Valette - Florence (1994)، قدّر بـ 0.77. وعلى معاملات ثبات بالنسبة للمقاييس الستة الفرعية راوحت بين 0.71 و0.83. (الجدول: 5).

جدول (4)

معاملات الاتساق الداخلي Alpha Cronbach لمقياس أنماط الزمن والعوامل الستة
– Usunier & Valette - Florence (1994) – المكوّنة له

العوامل	تسمية العوامل	معامل Alpha Cronbach
العامل 1	تفضيل الزمن المنظّم /الاقتصادي (الزمن الأحادي)	.88
العامل 2	التوجّه نحو الماضي	.79
العامل 3	التوجّه نحو المستقبل	.74
العامل 4	القلق تجاه الزمن	.78
العامل 5	الخضوع للزمن	.70
العامل 6	تفضيل الزمن اللاخطّي وغير المنظم (الزمن المتعدّد)	.68
معامل ألفا للمقياس		.80

Source: Usunier J.C.G. & Valette - Florncce P., (1994) Perceptual time patterns ('time - styles') a psychometric scale. *Time and Society*, Vol. 3 (2), : 230.

جدول (5)

معاملات الاتساق الداخلي Alpha Cronbach لمقياس أنماط الزمن
والعوامل الستة المكوّنة له – الدّراسة الحالية –

العوامل	تسمية العوامل	معامل Alpha Cronbach
العامل 1	تفضيل الزمن المنظّم /الاقتصادي (الزمن الأحادي)	.73
العامل 2	التوجّه نحو الماضي	.79
العامل 3	التوجّه نحو المستقبل	.83
العامل 4	القلق تجاه الزمن	.71
العامل 5	الخضوع للزمن	.75
العامل 6	تفضيل الزمن اللاخطّي وغير المنظم (الزمن المتعدّد)	.81
معامل ألفا للمقياس		.77

أما ما يتعلّق بصدق المقياس، فقد توصّل الباحثان في هذا البحث إلى معاملتي الصدق التاليتين:

(أ) صدق البناء المعبر عنه بالارتباطات المتبادلة بين بند المقياس ودرجته الكلية (الجدول: 6). وعلى الرغم من أنّ الارتباطات الداخلية تعدّ دليلاً على الاتساق الداخلي للمقياس، فإنّه يمكن عدّها هنا دلالة على صدق البناء؛ إذ يمكن تفسير ارتباط بند المقياس بدرجته الكلية، على أنّ البند يرتبط بالموضوع المقيس (القريوتي، 1988؛ Oppenheim, 1978).

(ب) الصدق العاملي المعبر عنه بالبنية العاملية المحصّل عنها في هذا البحث ومطابقتها للنموذج الذي اقترحه Usunier & Valette - Florence (1994) (انظر الجدولين 10 و11). وكما يشير Kieffer (1999) و Henson & Roberts (2006)، فإنّه إذا كانت طريقة التحليل العاملي تستخدم في العلوم الاجتماعية في تطوير النظريات الجديدة، فإنّها تستخدم أيضاً في تقويم صدق بناء المقاييس النفسية.

طريقة ترجمة مقياس الأنماط الزمنية:

تهدف عملية قياس مفهوم من المفاهيم إلى المطابقة بين المؤشرات العيانية الواقعية - الوجود المفترض للمفهوم - والتصور الذهني للمفهوم؛ أي مؤشر قياس هذا المفهوم. ولكن في العلوم الإنسانية، فإنّ هذا المؤشر غالباً ما ينحصر في قياس التعبير اللفظي للحقيقة المستترة. وقد بيّن Grunert et al., (1993) الصعوبات التي يواجهها الباحثون لضمان صدق المقاييس عند ترجمتها وتطبيقها في سياقات ثقافية تختلف عن السياقات التي بنيت فيها. فالمشكلة الأولى يمكن أن تظهر على مستوى حقيقة المفهوم المراد قياسه؛ بمعنى هل هو نفسه بالنسبة للثقافتين؟ أمّا المشكلة الثانية، فيمكن أن تظهر على مستوى التعبير اللفظي للمفهوم، خاصة إذا عرفنا أنّ الترجمة الحرفية (اللفظية) يمكن أن تولّد فهماً مختلفاً للمفهوم.

ويقترح Berry أن يكون الهدف من الترجمة هو الحصول على مقاييس تقدّم بنودها للأفراد معاني مشابهة لتلك التي تحملها في صورتها الأصلية (التكافؤ المفاهيمي - Conceptual equivalence). فالترجمة الحرفية للمقياس ليست كافية لتضمن تكافؤ معنى المقاييسين (quoted in McGorry, 2000). وهذا ما جعل McGorry (2000) تحث على أنّ الاهتمام الرئيس في ترجمة المقاييس ينبغي أن ينصب في تقديم أدوات قياس متكافئة ثقافياً أو أن تحمل المعنى نفسه الذي تحمله المقاييس الأصلية.

جدول (6)
مصفوفة معاملات الارتباط المتبادلة بين بنود مقياس الأنماط الزمنية وبين البنود والدرجة الكلية للمقياس

البنود	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
2	.32																						
3	.18	.10																					
4	.23	.13	.11																				
5	.47	.21	.26	.26																			
6	.16	.09	.16	.47	.01																		
7	.30	.11	.25	.31	.02	.59																	
8	.08	.56	.39	.06	.13	.06	.14																
9	.21	.42	.32	.18	.30	.09	.68	.43															
10	.52	.27	.26	.29	.60	.60	.47	.25	.43														
11	.14	.24	.16	.25	.21	.49	.18	.36	.22	.22													
12	.26	.47	.37	.05	.19	.10	.10	.54	.13	.27	.08	.27											
13	.26	.40	.06	.05	.36	.10	.06	.14	.27	.37	.27	.27	.03										
14	.04	.22	.01	.09	.27	.61	.45	.09	.07	.10	.32	.19	.03	.15									
15	.33	.31	.05	.65	.38	.12	.06	.23	.46	.32	.46	.27	.19	.23	.26								
16	.06	.38	.27	.29	.11	.02	.16	.56	.31	.01	.27	.43	.07	.23	.26	.04							
17	.12	.10	.12	.53	.40	.02	.006	.003	.07	.16	.13	.06	.18	.18	.16	.16	.59						
18	.36	.01	.21	.18	.10	.59	.59	.18	.06	.16	.06	.09	.05	.51	.10	.14	.59	.17	.009				
19	.06	.18	.08	.05	.16	.18	.21	.57	.55	.26	.31	.27	.01	.32	.30	.33	.17	.009	.01	.41			
20	.12	.21	.56	.02	.15	.13	.13	.29	.25	.41	.03	.22	.09	.44	.07	.19	.35	.41	.01	.28			
21	.11	.09	.36	.26	.005	.55	.19	.03	.01	.13	.12	.03	.07	.15	.06	.07	.08	.20	.07	.75	.46		
22	.38	.27	.73	.08	.15	.37	.27	.35	.30	.45	.08	.35	.06	.10	.07	.32	.02	.58	.08	.15	.27	.17	
23	.27	.12	.23	.57	.45	.04	.36	.10	.01	.18	.12	.07	.01	.22	.16	.12	.66	.04	.006	.39*	.37*	.44**	.36*
الارتباط البند بالدرجة الكلية	.49**	.54**	.32*	.39*	.55**	.38*	.35*	.59**	.66**	.69**	.48**	.63**	.36*	.40*	.49**	.39*	.38*	.39*	.51**	.39*	.37*	.44**	.36*

* ارتباطات دالة عند مستوى 0,05 ** ارتباطات دالة عند مستوى 0,01

واستناداً إلى Usunier & Valette-Florence (1992) فإنَّ " الترجمة العكسية " (back-translation) من أكثر الأساليب استعمالاً في البحوث الاجتماعية، التي تحاول تحقيق تكافؤ لفظي. ويقدم هذان الباحثان أسلوباً بديلاً عن أسلوب " الترجمة العكسية " يدعى بـ " أسلوب الترجمة الموازية العمياء " (Technique de traduction parallèle aveugle)، وهو أسلوب يشبه سابقه، لكنّه يمتاز عنه في كونه يقترح أن يقوم المترجمون، في الوقت نفسه، بترجمة الأداة من اللغة المصدر إلى اللغة المستهدفة بطريقة مستقلة؛ ثمَّ يشرع في مقارنة صور الترجمات للوصول إلى الصورة النهائية للترجمة.

وقد استعمل الباحثان " أسلوب الترجمة الموازية العمياء " في ترجمة مقياس الأنماط الزمنية. وبناء عليه، فقد تمّت الترجمة بالاستعانة بمترجم خبير يمارس في هيئة عمومية، وأستاذين جامعيين، أحدهما في اللغة الإنجليزية والآخر في العلوم الاجتماعية (علوم الاتصال) يتحكّم جيداً في اللغة الإنجليزية لغة ثانية، وتكوّن بها في الخارج. وقد طلب من الأشخاص الثلاثة القيام بترجمة المقياسين بصفة مستقلة بعضهم عن بعض، وبعد الانتهاء من عملية الترجمة دعي المترجمون الثلاثة في لقاء مشترك، كان الهدف منه الوصول إلى اتفاق في ترجمة كلّ بند من بنود المقياسين، ومن ثمّ توحيد الترجمة والحصول على الصورة النهائية للمقياسين.

ثالثاً - عرض نتائج البحث:

(أ) التحليل الإحصائي الوصفي لمقياس الأنماط الزمنية ومكوناته:

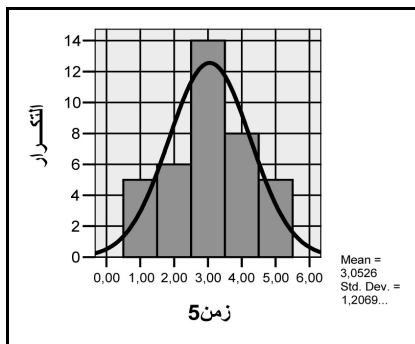
بيّن لنا الجدول (7) أن الخطأ المعياري لمتوسط بنود مقياس الأنماط الزمنية ضعيف ولا يتعدّى في أقصى الحالات 20، كما أنّ انحرافات المعيارية عن المتوسطات تقع أيضاً بين 1,007 و 1,23؛ ممّا يعني أنّ تشتتها ضيق وتباينها ضعيف (بين 1,01 و 1,52). كما يظهر من نتائج الالتواء (Skewness) أنّها تنحصر بالنسبة للبنود كلّها بين 0,035 و 0,783. أما ما يخصّ المقياس الستة الفرعية، فقد جاءت نتائج الالتواء على النحو التالي: الزمن الاقتصادي 0,522 -؛ التوجّه نحو الماضي 0,454 -؛ القلق تجاه الزمن 0,718 -؛ الزمن غير المنظم 0,956 -؛ وهي قيم تدلّ على أنّ نتائج القادة تتمركز حول المتوسط على يسار التوزيع، في حين كانت نتائج الالتواء بالنسبة للتوجّه نحو المستقبل 0,648. والخضوع للزمن 0,303؛ وهي أيضاً قيم تدلّ على تمركز النتائج حول متوسطاتها لكن على يمين التوزيع. وعلى أية حال، فإنّ الالتواء يصف درجة عدم تناظر (Asymmetry) التوزيع حول المتوسط؛ إذ

يشير الالتواء الموجب أنّ التوزيع يلتوي تجاه الطرف الأيمن (الالتواء أكثر نحو القيم الموجبة)، في حين يدلّ الالتواء السالب على أنّ التوزيع يلتوي تجاه طرفه الأيسر (الالتواء أكثر نحو القيم السالبة). ومهما يكن، فإنّ نتائج الالتواء والتفطح هي مؤشرات تدلّ على اعتدال توزيع المتغيرات من عدمه؛ وبخاصة في مقاييس المسافات المنتظمة (مقياس ليكرت).

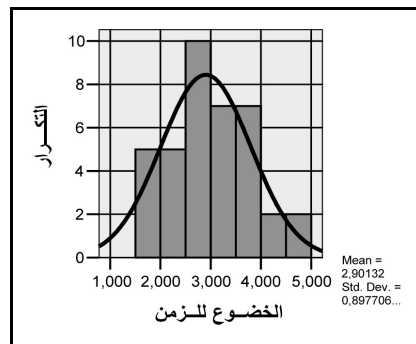
جدول (7) نتائج بنود مقياس أنماط الزمن

القيمة العليا	القيمة الدنيا	التفطح	الالتواء	التباين	الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	الخطأ المعياري للمتوسط	المتوسط	
5	1	-.825	.053	1.372	1.171	3.00	3.00	.190	3.078	زمن 1
5	1	-.573	-.503	1.238	1.112	4.00	4.00	.180	3.710	زمن 2
5	1	-.309	-.502	1.230	1.108	4.00	4.00	.179	3.500	زمن 3
5	1	.153	-.567	1.158	1.076	3.00	4.00	.174	3.631	زمن 4
5	1	-.645	-.106	1.457	1.206	3.00	3.00	.195	3.052	زمن 5
5	1	-.505	-.443	1.184	1.088	1.00	2.00	.176	2.289	زمن 6
5	1	-.814	.367	1.303	1.141	1.00	2.00	.185	2.315	زمن 7
5	1	-.450	-.761	1.522	1.233	5.00	4.00	.200	3.789	زمن 8
5	1	-.226	-.484	.874	0.934	3.00	3.00	.151	3.131	زمن 9
5	1	-.658	-.035	1.488	1.219	3.00	3.00	.197	3.157	زمن 10
5	2	-.808	.118	.894	0.945	3.00	3.00	.153	3.394	زمن 11
5	1	-1.406	.128	1.753	1.324	2.00	3.00	.214	3.236	زمن 12
5	1	.006	.675	1.249	1.117	2.00	2.00	.181	2.315	زمن 13
4	1	-.874	.366	1.022	1.010	2.00	2.00	.164	2.289	زمن 14
5	1	-.586	.376	1.267	1.125	4.00	3.00	.182	3.236	زمن 15
5	1	-.624	.160	1.118	1.057	3.00	3.00	.171	3.263	زمن 16
5	1	.428	-.783	1.016	1.007	4.00	4.00	.163	3.894	زمن 17
4	1	-.800	.551	1.024	1.012	1.00	2.00	.164	2.052	زمن 18
5	1	-.315	-.429	1.249	1.117	4.00	3.00	.181	3.315	زمن 19
5	1	-.674	-.527	1.266	1.125	4.00	4.00	.182	3.631	زمن 20
5	1	-.538	.161	1.361	1.166	3.00	3.00	.189	2.868	زمن 21
5	1	-1.104	-.261	1.392	1.179	4.00	4.00	.191	3.500	زمن 22
5	1	.124	-.708	1.070	1.034	5.00	4.00	.167	3.894	زمن 23

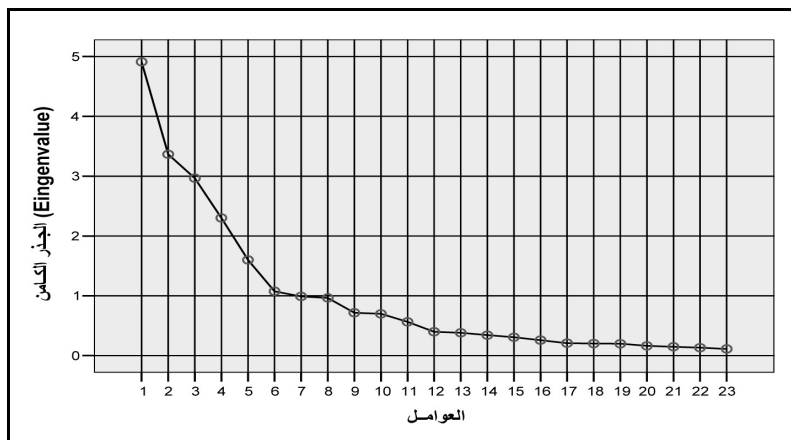
ويؤكد Morgan & al. (2004) أنَّ درجة الالتواء إذا كانت أصغر من $-1/+$ ، فإنَّ توزيع قيم المتغيرات يمكن أن يعدَّ معتدلاً نسبياً (Approximately normal). وللتأكد أكثر من اعتدال توزيع قيم مكوّنات مقياس الأنماط الزمنية، استعمل الباحثان أيضاً اختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار توزيعاتها (الجدول: 8). وبناء عليه، فقد راوحت نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov بالنسبة للمقاييس الستة الفرعية بين 0.575 و1.112؛ وهي نتائج تدلّ على أنَّ توزيع قيم هذه المقاييس هو توزيع اعتدالي نسبياً؛ وهي الحالة التي تسمح، بل تستدعي تطبيق الإحصاء المعلمي في مراحل التحليل الإحصائي اللاحقة (الجدولان: 8، 9؛ الأشكال: 2 - 4).



الشكل (3): توزيع البند الخامس من مقياس أنماط الزمن



الشكل (2): توزيع نمط الخضوع للزمن



الشكل (4): قيم الجذر الكامن لعوامل مقياس أنماط الزمن

جدول (8)
نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لمكونات مقياس أنماط الزمن

مستوى الدلالة	اختبار Kolmogorov-Smirnov	
.332*	.947	الزمن الاقتصادي
.182*	1.095	التوجه نحو الماضي
.287*	.984	التوجه نحو المستقبل
.168*	1.112	القلق تجاه الزمن
.896*	.575	الخضوع للزمن
.251*	1.018	الزمن غير المنظم

* p > .05

جدول (9)
نتائج مكونات مقياس أنماط الزمن الستة

الزمن غير المنظم	الخضوع للزمن	القلق تجاه الزمن	التوجه نحو المستقبل	التوجه نحو الماضي	الزمن الاقتصادي	
3.807	2.901	3.375	2.236	3.500	2.269	المتوسط
.143	.145	.111	.141	.151	.125	الخطأ المعياري للمتوسط
4.000	2.750	3.500	2.000	3.750	3.250	الوسيط
4.000	1.500	3.750	2.000	4.000	3.750	المنوال
.885	.897	.689	.871	.933	.774	الانحراف المعياري
.785	.806	.476	.760	.872	.599	التباين
-.956	.303	-.718	.648	-.454	-.522	الالتواء
.760	-.231	-.301	-.388	-.782	.026	التفلطح
1.333	1.500	1.750	1.000	1.500	1.500	القيمة الدنيا
5.000	5.000	4.250	4.000	5.000	4.750	القيمة العليا

(ب) البنية العاملية لمقياس الأنماط الزمنية:

استعمل الباحثان طريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) لفحص البنية العاملية لمقياس الأنماط الزمنية. وقد استخرجت مصفوفة تشبّعات العوامل بعد تدوير المحاور تدويراً متعامداً (orthogonal varimax rotation). واحتفظ بعدد العوامل على أساس قيمة الجذر الكامن (eigenvalue) $> 1,00$. كما لجأ الباحثان إلى حساب معامل Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) لتعرّف درجة ملائمة العينة لاستخراج العوامل. وبناء عليه، فقد قدرت قيمة معامل KMO للمقياس بـ 0,715، وهي قيمة يمكن اعتبارها مقبولة جداً (Leech & al., 2005). أما اختبار Bartlett test of Sphericity فقد قدرت قيمته بـ 406.928، $df = 253$ ، $p < 0.001$ وتؤكد هذه النتائج هي الأخرى أنّ التباين المتعدّد (multivariate) للمعطيات هو تباين معتدل نسبياً (approximately normal)، ومن ثم يمكن إخضاعها للتحليل العاملي الاستكشافي.

تبرز نتائج التحليل العاملي لمقياس الأنماط الزمنية وجود ستة عوامل تفسّر 70,525% من مجموع التباين. وقد قدرت قيمة الجذر الكامن لأهم عامل (القلق تجاه الزمن) بـ 4,912، ويفسّر هذا العامل 21,358% من مجموع التباين. وقد احتل العاملان المرتبطان بالتوجّهات الزمنية (التوجّه نحو المستقبل، قيمة الجذر الكامن: 3,336؛ 14,635% من التباين/التوجّه نحو الماضي، قيمة الجذر الكامن: 2,966؛ 12,895% من التباين) المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي. أمّا العامل الرابع (تفضيل الزمن الأخطي وغير المنظم) فهو يفسّر 10,007% من مجموع التباين، ويتوفّر على قيمة للجذر الكامن تقدّر بـ 2,302. في حين قدرت قيمة الجذر الكامن للعاملين الأخيرين (الخامس: الخضوع للزمن، والسادس: الزمن الاقتصادي) على التوالي بـ 1,599 و 1,075، ويفسّران 6,954% و 4,675% من مجموع التباين.

ويقترح Comrey & Lee (1992) أنّ قيمة التشبّعات إذا كانت تتجاوز 0,71 فإنّه يمكن أن تعدّ ممتازة، و 0,63 جيّدة جداً، و 0,55 جيّدة، و 0,45 معقولة، و 0,32 ضعيفة. وبناء عليه، ومن خلال قيم تشبّعات بنود مقياس الأنماط الزمنية (الجدول: 10)، فإنّه يمكن اعتبارها تشبّعات عالية، وتنحصر وفق معيار Comrey & Lee (1992) ما بين جيّدة جداً وممتازة. ومهما يكن، فإنّ هذه النتائج تؤكد البنية العاملية للمقياس التي تحضّل عليها Usunier & Valette - Florence (1994) (الجدول: 11)، لكنّها في الوقت ذاته تختلف عنها في أهمية العوامل وترتيبها بالنسبة لحالة عينة البحث الحالي.

جدول (10)

مصفوفة تحليل المكونات الأساسية لمقياس أنماط الزمن (الدراسة الحالية)

	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5	العامل 6	
قلق 22	.898						
قلق 20	.812						
قلق 3	.772						
قلق 21	-.628						
مستقبل 6	.848						
مستقبل 7	.817						
مستقبل 18	.813						
مستقبل 14	.777						
ماضٍ 8		.769			.371		
ماضٍ 2		.728			.319*		
ماضٍ 12		.697					
ماضٍ 16		.643			.316		
غير منظم 17			.848				
غير منظم 23			.836				
غير منظم 4			.775				
خضوع 13				.751			
خضوع 1				.695			
خضوع 5			.426	.694			
خضوع 10	.424			.619			
اقتصاد 11					.716		
اقتصاد 15					.700	.378	
اقتصاد 19		.340			.676		
اقتصاد 9		.408			.651		
% التباين	21.358	14.635	12.895	10.007	6.954	4.675	المجموع: 70.525
معاملات ألفا	.738	.795	.836	.714	.758	.811	.779

ملاحظة: لا تظهر في المصفوفة إلا تشبعات العوامل التي تفوق 0,30؛ قلق = القلق تجاه المستقبل (العامل 1)؛ مستقبل = التوجه نحو المستقبل (العامل 2)؛ ماضٍ = التوجه نحو الماضي (العامل 3)؛ غير منظم = تفضيل الزمن الأخطي وغير المنظم - الزمن المتعدد - (العامل 4)؛ خضوع = الخضوع للزمن (العامل 5)؛ اقتصاد = الزمن الاقتصادي - الزمن الأحادي - (العامل 6).

جدول (11)
مصفوفة تحليل المكونات الأساسية في دراسة
Usunier & Valette - Florence (1994)

	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5	العامل 6	
اقتصاد 1	.846						
اقتصاد 2	.808						
اقتصاد 3	.807						
اقتصاد 4	.788						
ماضٍ 1		.819					
ماضٍ 2		.807					
ماضٍ 3		.740					
ماضٍ 4		.669					
مستقبل 1			.786				
مستقبل 2			.758				
مستقبل 3			.737				
مستقبل 4			.707				
قلق 1				.768			
قلق 2				.705			
قلق 3				.687			
قلق 4				.671			
خضوع 1					.893		
خضوع 2					.804		
خضوع 3					.720		
خضوع 4					.714		
غير منظم 1	-.402					.761	
غير منظم 2	-.308*					.594	
غير منظم 3						.470	
% التباين	18.9	13.3	10.4	9.5	7	4	المجموع : 63.1
معاملات ألفا	.88	.70	.79	.74	.78	.68	.80

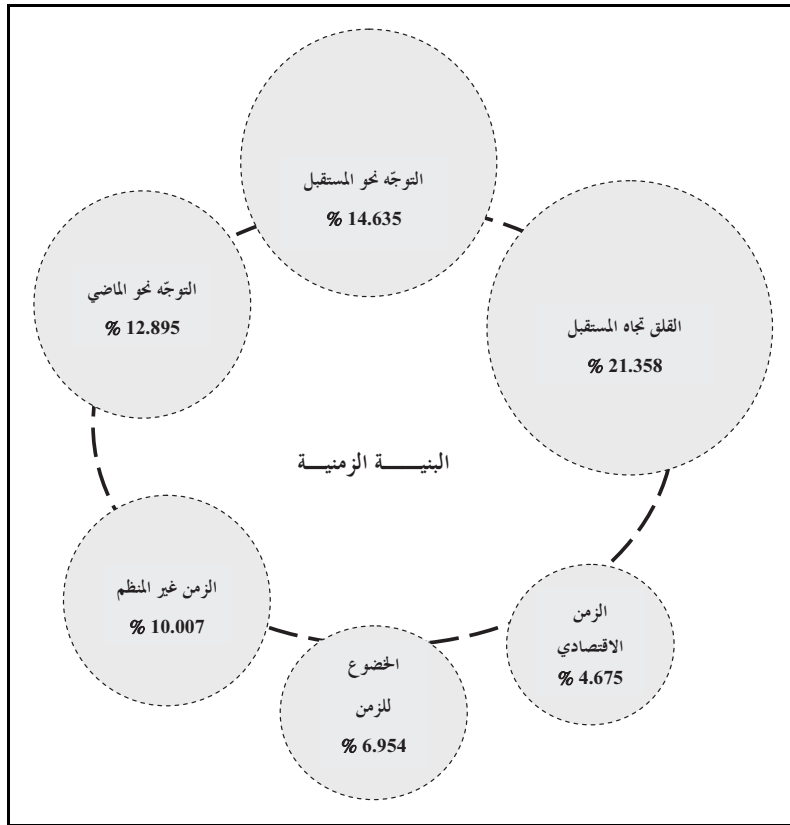
Note: * Only factor loadings above 0.30 are mentioned.

Source: Usunier J.C.G. & Valette - Florence p. (1994). Perceptual time patterns ('Time - Styles') A Psychometric Scale, *Time and Society*, Vol. 3 (2), : 230.

رابعاً - مناقشة نتائج البحث:

(أ) القلق تجاه الزمن والتوجهات الزمنية:

استناداً إلى أعمال (Durrande و Usunier & Valette - Florence (1994 و (Moreau & Usunier (1999، فإنه يمكن اعتبار البنية العاملية لمقياس الأنماط الزمنية نتيجة توضّح البنية الزمنية للأفراد، وتشرح انتظام إدراكهم للزمن واتجاهاتهم نحوه. وبناء عليه، فقد بيّنت نتائج التحليل العاملية أنّ البنية الزمنية للقادة (عيّنة البحث) تتخذ ترتيباً من حيث الأهمية على النحو المبين في الشكل (5).



الشكل (5): البنية الزمنية للقادة ونسبها من مجموع التباين

يظهر من الشكل (5) أنّ القلق تجاه الزمن أهم نمط يميّز اتجاه القادة نحوه في مقابل نمط تفضيل الزمن الاقتصادي الذي يظهر أنّه أقلّ الأنماط الزمنية أهمية بالنسبة

لهم. وتعد هذه النتيجة مهمة جداً في إطار هذا البحث، إذ تشير في حالة القلق إلى وجود علاقة عاطفية بين القادة والزمن. لقد لاحظ Calabresi & Cohen (1968) أنَّ القلق تجاه الزمن يعكس مشاعر غير مريحة⁽¹⁾ ترتبط أساساً بتصوّر الأفراد للمستقبل. ويولد القلق لدى الفرد حالة انفعالية مزعجة نحو توقع خطر أو تهديد يواجهه، وغالباً ما يتخذ هذا التهديد شكل تهديد مستقبلي أكثر ممّا قد يكون متوقعاً في الحاضر الآني. وفي حالة العينة المدروسة، يظهر وكأنّ العمل وزمن التنظيم لا يحققان الحماية الكافية للقادة من القلق تجاه الزمن، بل، نجد العكس كما يشير Obholzer & Roberst (1994)، إذ يظهر العمل أنّه منظم بصورة من شأنها أن تولّد قلقاً لدى المستخدمين. وفي هذا البحث، فإنّ زمن التنظيم القائم هو مصدر من مصادر القلق لدى القادة؛ وبمعنى أدق فإنّ غياب التزامنية بين الزمن النفسي للقائد، خاصة المنظور المستقبلي، والزمن التنظيمي (الرسمي) وتعارضهما، يجعل القائد يشعر بقلق دائم نحو الزمن؛ بل إنّ هذه الوضعية قد تعوق تطوّر المهني (تسيير الحياة المهنية، والحركية المهنية...) والشخصي (المستقبل الشخصي، واستقرار الحياة الاجتماعية وأمنها...)، وتسهم في الحدّ من أفقه الزمني (الإبداع، والمخاطرة...). وعلى هذا الأساس، فإنّ تجربة مثل هذا القلق لها ارتباط وثيق بالتصورات، وتؤثر في تصويب الفرد لاهتماماته في الحاضر أو الهروب نحو الماضي. وقد أكد Zaleski, (1993) أنَّ القلق تجاه الزمن يجعل الفرد يعيش خملاً، ويمنعه من المخاطرة والإبداع.

ومن زاوية أخرى، يستند هذا التحليل أيضاً، إلى فكرة Rogers التي يعبر فيها بأنّ القابلية للقلق تحدث عندما يحدث تعارض بين معاش الفرد الواقعي ومفهوم الذات؛ فالقلق بهذا المعنى يكون نتيجة التعارض بين دلالات الأحداث التي يدركها الفرد وانتظام الذات (Styhre & etal., 2006). ولهذا يظهر أنّ القادة يلجأون إلى انتهاز إستراتيجية دفاعية أو كما سمّاها Seginer (2000) إستراتيجية "التشاؤم الدفاعي" (قدّر متوسط البند العشرين من مقياس الأنماط الزمنية 3,631، الجدول: 7) والحنين إلى الماضي (قدّر متوسط التوجّه نحو الماضي للقادة بـ 3,500، الجدول: 8)

(1) تظهر هذه المشاعر غير المريحة في النسق الاجتماعي الجزائري، وهي المشاعر التي تعبّر عنها بعض الأمثال الشعبية الجزائرية مثل: "الزمان ما فيه أمان"، "يا ويح من آمن بيهما ما تخلي عبد فيها".

كآليات نفسية للتقليل من حدّة القلق تجاه الزمن، على الرغم من أن هذا الماضي- على حدّ تعبير Calabresi & Cohen (1968) - لا يمكن التحكم فيه عن طريق استعادة الذاكرة لسلسلة لقطات كرونولوجية. وتبعاً لهذه النتائج وهذا التحليل، فإنّ القائد يستخدم، من جهة، الماضي ويقوم ببناء صورة مريحة عنه لأنّ هذا الماضي يفلت من قبضته ولا يمكن للآخرين مراقبته، ومن جهة أخرى، ليضفي قيمة لذاته ويثمنها بالنسبة لمواقف اختلال، وأخيراً لتسويق هشاشته وعجزه عن تجاوز هذه المواقف وضغوط المستقبل. وقد جاءت نتيجة الارتباط بين القلق تجاه الزمن والتوجه نحو الماضي ($r = .46, p < .001$) (الجدول: 12) في هذا البحث، لتدعم نتائج الدراسات التي قام بها Ruiz & Kraus (1968) واستنتاجاتها، والتي أكّدا فيها علاقة القلق بالتوجه نحو الماضي كما وجدت Chapman (2006) أنّ القلق تجاه الزمن لدى المسيرين يولّد استجابة دفاعية لديهم، تكون على حساب تواصلهم بالواقع، وذلك إمّا بإنكاره أو الهروب منه ومن المواقف التي يفرضها عليهم.

جدول (12)

معاملات ارتباط القلق تجاه الزمن بالتوجهات الزمنية

القلق تجاه الزمن	التوجه نحو الماضي	التوجه نحو المستقبل
	.46**	-.52**

** $p < .001$

وقد جاءت هذه النتيجة لتؤكد ما توصّل إليه Dao (2005) الذي بيّن أنّ المسيرين الفيتناميين يبدون توجّهاً أكبر للحنين إلى الماضي من المسيرين الفرنسيين. وقد فسّر Dao (2005) هذه النتيجة بقوة التقاليد وأهميتها في الحياة الاجتماعية للفيتناميين، وبسبب الانتصارين اللذين حققهما الشعب الفيتنامي في الحربين الأخيرتين (لمدة 25 سنة مع فرنسا والولايات المتحدة)؛ الأمر الذي يجعل المجتمع الفيتنامي يستحسن سياسياً أو اجتماعياً تأكيد أهمية الماضي. وحتى وإن كانت نتيجة هذا البحث تؤكد نتيجة Dao (2005)، وأننا نشاطره الرأي في أهمية ثقل التقاليد في تحديد إدراكات الأفراد للزمن؛ غير أنّنا نعتقد أنّ التوجه نحو الماضي والحنين إليه، لم يمنع المسيرين الفيتناميين، ومن ثم المؤسسة الفيتنامية من تحقيق تطوّر كبير. فالاقتصاد الفيتنامي يعد حالياً من أكثر اقتصاديات آسيا نمواً

(8,2% في سنة 2006) بعد الصين، كما أدّى التفتح الاقتصادي وتوسعه إلى ديناميكية في التجارة الخارجية (20% في سنة 2004)، وبقي أيضاً التقليد الكنفشوسي مصدراً من مصادر الإلهام للتنظيم والإدارة. أمّا في حالة المؤسسة الجزائرية، وعلى وجه التحديد المؤسسة البنكية (ميدان البحث)، فإنّ كلّ المحلّين يتفقون أنّ النظام البنكي هو نظام قديم، تأسّس في السبعينيات، وظلّ يعدّ البنك درج الصندوق؛ إذ غالباً ما ارتبط نشاطه في تمويل النشاطات التجارية قصيرة المدى دون الأخذ بعين الاعتبار قدرة زبائنه على الوفاء بديونهم (Benouari, 2001).

وإذا كان Pickering & Keightley (2006) يؤكّدان أنّ الحنين إلى الماضي هو شكل من أشكال الاستجابة لسرعة الأزمنة الحديثة والدوار الذي تحدّثه لدى الفرد، فإنّ الماضي الذي يتوق إليه القادة (عينة البحث)، لا يمكن فهمه إلّا من خلال فهم العلاقة التي تربط الأنماط الزمنية الثلاثة: القلق تجاه الزمن والتوجّه نحو الماضي والتوجّه نحو المستقبل؛ إذ بيّنت نتائج التحليل الإحصائي أنّ العلاقة بين القلق تجاه الزمن والتوجّه نحو الماضي هي علاقة طردية، قي حين كانت العلاقة بين القلق تجاه الزمن والتوجّه نحو المستقبل علاقة عكسية (الجدول: 12).

وبالنظر إلى هذه النتائج، فإنّنا نعتقد أنّ قلق القادة تجاه الزمن يفسّر إلى حدّ كبير توجّههم نحو الماضي، وهما بدورهما يفسّران معا ضعف توجّههما نحو المستقبل (قدّر متوسط التوجّه نحو المستقبل للقادة بـ 2,236، الجدول: 9). فالقلق تجاه الزمن يجعل القائد حبيس ماضٍ - حاضر، يحدّ من قدرته (الطبيعية) على بناء مشروع مستقبل له ولمؤسسته. و" بعيداً عن أي وظيفة تعديلية للأحداث الحاضرة أو المستقبلية، فالماضي يظهر لنا أنّه يؤدّي وظيفة كابحة لا يستهان بها، ويؤثر في عملية إدراك الزمن. فالماضي يبقي الفرد ضمن " حلقة زمنية مفرغة "، ويوهمه بأنّ الحاضر والمستقبل لا يمثلان سوى عملية إعادة إنتاج لأمر حدث من قبل. فما من مبادرة أو محاولة يكون هدفها تحويل هذا النظام الزمني الدائم أو تغييره، إلّا وكانت تحمل فرصاً ضئيلة للنجاح " (Kamdem, 1990: 245). وتأتي هذه النتيجة، لتؤكد ما توصّل إليه Nuttin الذي يعد أنّ القلق يمكن أن ينقص من دافعية الفرد في بلورة أهداف له؛ أي بمعنى أنّ القلق هو عامل من عوامل إنقاص الأفق الزمني للفرد (Auregan, 1998). ويؤكد Nuttin أنّ المشاريع الشخصية تشكّل التعبير المتعدّد لحاجات الفرد الإنسانية؛ إذ لكي يحافظ الفرد على بقائه وتطوّره ويصونهما، ينبغي أن تربطه بمحيطة علاقات ذات مستويات مختلفة: ملموسة ونفسية ومعرفية.

كما أنّ الفرد لا يتحمّل هذه العلاقات بشكل استسلامي، وإنّما هي بالنسبة إليه علاقات منتظرة ومتوقعة ومرغوب فيها بشكل نشط (Bouffard et al., 1989).

ومهما يكن، فإنّنا نعتقد أنّ ضعف التوجّه نحو المستقبل الذي يلاحظ في نتائج العيّنة، يفسّر إلى حدّ كبير بالتصورات الاجتماعية – الثقافية المحليّة للزمن التي تعبّر عنها كثير من الأمثال الشعبية الجزائرية المتداولة (" الشهر اللّي ما عندك فيه عولة واش لك بحسابه " [الشهر الذي ليس لديك فيه ذخيرة لماذا عليك بحسابه] أحييني اليوم واقتلني غدوا " [أحييني اليوم واقتلني غداً] " ، أعطيني اليوم صوف وخذ غدوا خروف " [أعطني اليوم صوفاً وخذ غداً خروفاً] " بيضة اليوم ولا دجاجة غدوا " [أفضل بيضة اليوم على دجاجة الغد] " البارح راح البارح، واليوم راه اليوم " [الأمس فات أوانه واليوم هو الحاضر] " كل اللّي في الجيب وربّي يجيب " [كلّ ما عندك اليوم في جيبك وغدا يفرّج الله] " واحدة في الجيب خير من عشرة في الغيب " [شيء واحد في جيبك أفضل من عشرة هي في علم الغيب] " عليك بخاصة نفسك " [عليك ألا تهتمّ إلا بنفسك] وهي كلّها تصوّرات توحى بأنّ إدراك الفرد الجزائري للزمن في علاقاته الاجتماعية، في جزء كبير منه، هو إدراك وساطلي يعبّر عن تمركز حول الذات، ويرتبط بالحاضر وتحقيق المنفعة الآنيّة؛ فحياته هي أشبه ما تكون بحياة الإنسان التقليدي " تظهر وكأنّها حياة في الحاضر، يحاول تنظيمها وملاؤها تتابعاً يوماً بعد يوم " (Kamdem, 1990: 243). وحتّى وإن ارتبط هذا الإدراك بالمستقبل، فهو غالباً يتشكّل في النسق الاجتماعي التقليدي حول مفهوم المقدّس الديني (" ادفع ما في الجيب وربّي يجيب ما في الغيب " [اصرف ما في جيبك اليوم والله يرزقك غداً] " اخدم يا صغري لكبري واخدم يا كبري لقبري " [اعمل يا صغري لكبري واعمل يا كبري لمماتي] " أنت تبغي وهو يبغي، وما يكون إلا ما يبغي " [أنت ترغب والله يريد ولا يكون إلا ما يريد] " حضّر السرج والحصان ما زال في كرش أمه " [حضّر السرج والحصان لا يزال في بطن أمّه] " ديرها في النية وارقد في الثنية " [اعتصم بالإيمان ونم في عنق الجبل] " كل هايشة، بإذن الله عايشة " [كلّ حيوان إلا ويصله قوته بإذن الله] " الخاطر اللّي في الأرحام ما يدري بهم غير الرحمن " [ما يوجد في الأرحام لا يعلم به إلا الرحمن].

ويشير عبد الرحمن عزّي (2005) إلى أنّ الزمن الاجتماعي المعاش حاضراً

وعامة يركز على كسب المادة من دون أن يرتبط بمعنى الزمن القيمي الأصلي؛ بحيث يقول في هذا الشأن: "وبمعنى آخر، فإننا نعيش زمناً مادياً آخر غير الذي حددته المرجعية الزمنية القيمية. والحاصل أنّ الزمن القيمي في نظرنا هو مرجع كل الأزمنة الأخرى. أمّا الزمن الثقافي والاجتماعي المعيش فهو فرع انسلخ تدريجياً من المرجعية الأصلية، بفعل عوامل داخلية وخارجية، وأصبح يحتفظ جزئياً بما يمكن تسميته بالزمن الديني، الذي يبرز ويؤثر جزئياً في المناسبات كرمضان والأعياد وغيرها " (عزي، 2005: 68).

ومهما يكن، وعلى خلاف عزي (2005)، فإننا نعتقد أنّ الزمن الاجتماعي - خاصة في حالة الجزائري - زمن لا يقتصر على المادة فقط، وإنّما هو زمن وساطي انتقائي يتعدى، في تظاهراته المعيشة لبعض الظواهر الاجتماعية في كثير من الأحيان، الزمن المادي الذي يشير إليه هذا الباحث، إلى علاقة الفرد بالله. كما أننا نعتقد - على خلاف هذا الباحث أيضاً - أنّ الانشغال الفكري الضروري (الفهم النفسي الاجتماعي) ينبغي ألا ينصب كلياً حول الكيفية التي "انسلخ" بها هذا الزمن الاجتماعي عن الزمن القيمي، بقدر ما يكون مهماً ومفيداً أن نفهم كيف أنّ معاني الزمن الديني ودلالاته الاجتماعية تمنع الفرد الجزائري من وضع إسقاطات لنفسه ولمؤسسته وبلورتها، في المستقبل. وفي نظرنا أنّ الإجابة نجدها، ولو جزئياً، في هيمنة النسق الاجتماعي التقليدي والعطالة التي يحدثها هذا النسق في كبح عملية التحول إلى نسق اجتماعي حديث. فالتناول النفسي الاجتماعي ينبغي، في نظرنا، أن يتعدى تحليل فكرة الزمن من منظور نموذج قيمي كنموذج معياري، بل يستدعي التساؤل عن الأسباب الكامنة والظاهرة، والشعورية واللاشعورية، التي تجعل بنية زمنية معينة، مهما كانت مرجعيتها، عامل كبح وعطالة لأيّ تحوّل نحو مستقبل مرغوب للأفراد والمنظمات. وحتى إذا اعتبرنا فرضاً⁽²⁾ أنّ هذا الزمن القيمي هو مرجعية كلّ الأزمنة الأخرى، فهل يتطلب ذلك الذهاب إليه، أم الرجوع إليه، أم انتظاره حتّى يأتي؟! وعلى أيّ حال، ينبغي أن نعلم أنّه - على المستوى التنظيمي وبناء الإستراتيجيات - يبقى الزمن يحتاج إلى تناول مفهوماتي؛ أي بمعنى قدرة

(2) تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن تصوّرنا للزمن المعيش (النفسي) هو بناء ذهني اجتماعي، في حين يبقى الزمن القيمي يندرج ضمن تصوّر للزمن بوصفه معطى خارجياً وموضوعياً مستقلاً عن الذات الفردية والاجتماعية.

المسيّرين على بلورة تصوّر عن مستقبل مرغوب؛ ذلك أنّ المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي فهم مسيّرَها أنّ المستقبل المرغوب (المؤسسة كمشروع دائم ومستمر) هو الذي يحدّد نشاطها ونشاط مستخدميها في الحاضر.

(ب) الزمن الأحادي في مقابل الزمن المتعدّد وعلاقتهما بالثقافة التقليدية والتنظيم:

يشير Hall (1984) إلى أنّ هناك عدداً لا متناهيّاً من الطرائق التي تنظم بها الثقافات والأفراد الزمن، ويقترح تصنيف انتظام الزمن بالنسبة للثقافات والأفراد في نمطين كبيرين: الزمن الأحادي (Monochronic Time) والزمن المتعدّد (Plychronic Time). ويشير الزمن الأحادي إلى عملية تجزئة الزمن والالتزام الصارم بالآجال والمواعيد وتخطيط المهام واحدة تلو الأخرى. وبحسب HALL (1984) فإنّ الأشخاص الذين يفضّلون الزمن الأحادي نجدهم يستخدمون الزمن كنسق لترتيب أولوياتهم، ومن ثم، فهم لا يفضلون أن يقاطعوهم الآخرون (إتمام العمل حتى نهايته: زمن خطّي). كما لا يعير الأفراد في هذه الثقافات لسياق التفاعلات الاجتماعية أهمية كبيرة (سياق ضعيف). أمّا ما يتعلق بالتوجّه نحو الزمن المتعدّد، فإنّه يرتكز على تفكير متعدّد الأطوار (Polyphasic thought) والمشاركة في عدّة مشاريع في الوقت نفسه، ونادراً ما تراعى فيه ضغوط الزمن الرسمي. وقد استعمل Hall & hall (1990) هذا التقسيم لتفسير الصعوبات التي يواجهها، مثلاً، المسيّرون الأمريكيون أحاديو الزمن في تعاملاتهم مع رجال الأعمال اليابانيين وآخرين الذين ينتمون إلى مجتمعات متعددة الأزمنة. وعلى عكس النمط الزمني السابق، فإنّ الأفراد في الثقافات ذات الزمن المتعدّد يولون أهمية كبيرة لسياق التفاعلات الاجتماعية (سياق ثري).

وقد تبين من نتائج هذا البحث أنّ القادة (عيّنة البحث) هم أكثر ميلاً إلى الزمن المتعدّد منه إلى الزمن الأحادي (الشكل: 5)، وتعتبر هذه النتيجة تأكيداً لما توصّل إليه Hall (1984) و Hall & Hall (1990) الذين يقرّون أنّ الزمن الأحادي، هو من خصائص ثقافة البلدان الغربية والأنجلوسكسونية؛ ويظهر فيها أنّه النمط الزمني المفضّل لأفرادها، وأنّ النسق الاجتماعي بشكل عام يشجّع عليه ويدعّمه. ومن العبارات التي تعبّر عن هذا النمط في الحياة الاجتماعية في الولايات المتحدة نجد مثلاً: " Now is not the time for that " أو " Do one thing at a time ". فالأفراد في هذه الثقافات يدركون الزمن على أنّه خطّي وقابل للفصل، ويمكن تقسيمه إلى

وحدات. كما يشير هؤلاء الباحثون وغيرهم إلى أنّ الزمن المتعدد هو من خصائص ثقافات أمريكا اللاتينية وإفريقيا والعالم العربي.

ومهما يكن، فإنّ التوجّهات النظرية في هذا الميدان تؤكد كلّها أنّ إدراك الزمن وفق هذين النمطين يختلف بحسب الثقافات (Hall, 1984; Graham, 1981; Manrai, 1995; Usunier, 1991, 1995) وبهذا الشكل يظهر أنّ الثقافة تعمل على التأثير في توجّه الأفراد أكثر نحو نمط معيّن. وقد أشار Manrai & Manrai (1995) أنّ السياق الثقافي له تأثير على جميع جوانب الإدراك الزمني، الذي بدوره يؤثر في السلوك. كما يمكن، من زاوية أخرى، النظر إلى إدراك الزمن على أنّه نافذة نطلّ منها على ثقافة من الثقافات وفهم سلوكيات أفرادها (Albert & Bell, 2002). وبالفعل، فإنّه بدورنا نؤكد في إطار هذا التحليل أهمية السياق الثقافي في بناء إدراكات الأفراد وتصوّراتهم للزمن، دون أن ننسى التركيز على ما يلي: إذ يجب الاعتراف بالاختلاف بين السياق الثقافي الجزائري والسياقات الثقافية لعدد من المجتمعات (الولايات المتحدة، وفرنسا، وألمانيا، واليابان، والبرازيل...) التي كانت محلّ بعض الدراسات في هذا الميدان، وهو اختلاف ليس في الدرجة، وإنّما هو اختلاف في طبيعة الثقافات. ففي حين نجد أنّ السياق الثقافي للمجتمع الغربي مثلاً هو سياق حديث، فإنّ السياق الثقافي الجزائري، لا يزال في نظرنا، سياقاً ذا طبيعة تقليدية. ولا نعني بوصف هذا السياق الثقافي - كما يؤكد ذلك (Medhar, 2005) - بالتقليدي، على أنّه قديم ويحتوي على التقاليد فقط، وإنّما " يدلّ أيضاً على عجز الأفراد على التحكم في ظروف حياتهم وتوجيه مستقبلهم تبعاً لمتطلبات الساعة. وعادة ما يكون هذا النسق غير مدوّن كتابياً؛ فكلّ شيء فيه مسجّل ومحفوظ في الذاكرة الفردية والجماعية لهؤلاء، ثمّ يعاد استرجاعه وتبليغه شفهيّاً (Medhar, 2005: 31). فالثقافة التقليدية، وإن كنّا نحجبها ونحاول بشكل منظم إخفاءها، فهي التي تنتظم في الواقع حياتنا الاجتماعية منذ القدم.

لقد بيّنت نتائج البحث أنّ القادة لهم ميل ضعيف إلى استخدام الزمن الأحادي (الزمن المنظم / الاقتصادي)، وهي - في رأينا - نتيجة تفسّر الحالة المرضية للتنظيم والإدارة في المؤسسة الجزائرية على العموم والمؤسسة البنكية (ميدان البحث) على الخصوص، وعجزها عن تأسيس زمن منظم حديث يوافق متطلبات

التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية والمعرفية في محيط يتميز غالباً بارتياح كبير.

إنَّ ضعف الزمن المنظم / الاقتصادي الذي ظهر عند القادة من خلال نتائج البحث (الشكل: 5) يوحي لنا بأنَّ المؤسسة تعيش "انفصاماً" في هويتها الزمنية؛ أي بمعنى أنَّها تعيش ضمن زمنين متناقضين (Antinomiques) ومتجاورين (Juxtaposés). فمن جهة، نجدها "مبرمجة" ضمن زمن رسمي ظاهري (temps formel explicite) يتحدّد على وجه الخصوص في "الخطاب التنظيمي" (3) الرسمي للمؤسسة و "الإجراءات التنظيمية" و "المخططات" ... إلخ؛ ومن جهة أخرى هي تعيش ضمن زمن لارسمي مستتر (temps informel implicite) يضرب بجذوره في عمق الثقافة التقليدية (سياق ثري وفق تصوّر Hall). وقد أشار (Malek 1991) في كتابه "تقليد وثورة: الرهان الحقيقي" أنَّ الوعي التقليدي، على الرغم ممّا يظهر، لم يتمكن بعد من هضم فكرة التقدّم، ولم يقدّر بتنازلات إلاّ بصورة تكتيكية، ليؤمّن أفضل صيانة لجوهره. فعلاقات الجزائري، بحسب Malek، بفكرة التقدم هي علاقات ظاهرية. وبناء عليه، فعوض أن يشكل الزمن المنظم والاقتصادي قوّة جذب لتحوّل في نسق الزمن غير المنظم والمتعدّد (كمنتج للثقافة التقليدية) داخل المؤسسة؛ فقد امتص هذا الأخير الزمن الأوّل، وتحوّل إثرها إلى عامل كبح وفوضى (Anomie) لأيّ محاولة لتأسيس زمن تنظيمي حديث. (4) وهي الصورة نفسها التي عبّر عنها (Toualbi 2006) في حديثه عن المجتمع الجزائري متسائلاً ومعلّلاً حالة تخلفه المستدام. كما يظهر عدم احترام آجال النشاطات والبرامج والمخططات، أنَّه صورة من صور ضعف الزمن المنظم والاقتصادي في المؤسسة، كامتداد طبيعي للثقافة التقليدية ("كل عطلة فيها خير"، "كل تأخيرة فيها خيرة"، "كل خيط مكتوب على لباسه"، "الكاتبة من عند الله راتبة"). وهي حالات ومواقف تدلّ - في نظرنا - على أنَّ الإنسان الجزائري يدرك النشاط وكأنّه لا يرتبط بالزمن الشخصي ولا يتحدّد من خلاله، وإنّما يرتبط فقط بزمان "إلهي" مطلق "لا يجوز" اختراقه أو تعطيل برمجته. وفي حالة نشاطه إذا ما ارتبط بالزمن، فإنّنا غالباً ما

(3) يقصد بالخطاب التنظيمي في هذا البحث مجموع الوثائق الرسمية المحدّدة للمهام والسياسات والاستراتيجيات.

(4) نعني في هذا السياق بالزمن التنظيمي الحديث، ذلك الزمن الذي ينتج تبعاً لتحوّل في سيروية الزمن غير المنظم والمتعدد عند احتكاكه بالزمن المنظم والاقتصادي وفق عمليتي التراكم والاندماج.

نجد أنه يندرج ضمن زمن الحدث أو ما يمكن أن نسميه في هذا البحث بـ "الزمن - زردة" (5).

إنَّ "الزمن - زردة" في المخيال الاجتماعي وبرمجة الثقافة التقليدية، هو "زمن الحدث" وليس زمن السيرورة والدوام. إنَّ النمط الزمني الوحيد الذي ينتظم فيه النشاط وتحترم فيه الآجال والمواعيد... إلخ، وما عدا ذلك فإنَّ الفوضى والاعتباطية هما اللذان يشكلان الزمن الاجتماعي المعيش. كما يدل "الزمن - زردة" من زاوية اجتماعية، على ارتباط تنظيم النشاط الاجتماعي - وبالصورة نفسها أيضاً النشاط التنظيمي وفعل التسيير - بزمنين حديثين وهما: الفرحة والفرح. ففي حالة الفرحة (الأعراس مثلاً)، نجد أنَّ الزمن بالنسبة للإنسان الجزائري يأخذ مدلوله (و لو ظاهرياً) كمورد يمكن تسييره. ففي ولاء الزواج يحترم موعد الخطوبة وتاريخ الزفاف، ويبرمج كراء قاعة الحفلات مسبقاً، ويخطط فيها لشهر العسل ومدته ومكانه شهوراً من قبل. ومع اقتراب يوم الفرحة، يزداد ضغط الزمن وينظم التعاون "علمياً"، ويقسم العمل بين الأهل والأحباب، وتوزع الأدوار بينهم بدقة وترى الكل يجري دون ملل أو كلل، هدفهم تحقيق مستوى عال في الأداء. هذه هي إذن إحدى صور "الزمن - زردة"، زمن الحدث الذي يمكن أن تعطل فيه كل الأزمنة الأخرى إلى حين، ثم بعده تعود الأمور لتأخذ مجراها "الطبيعي" ضمن زمن الفوضى والاعتباطية، في انتظار دقائق "الزمن - زردة" الجديد. والملاحظ أنَّ هذه التظاهرات قد امتدت عداها إلى جميع المؤسسات وهيكل الدولة والجامعات وغيرها؛ بحيث سكن "الزمن - زردة" ذواتها، وأصبح هذا الزمن المحرك الوحيد لوتيرة نشاطاتها، مما جعلها من ثم، تعيش أحداثاً من دون أن تنسج لنفسها أو لمستخدميها هدفاً أو مشروعاً أو محتوى.

الخاتمة:

ظلَّ الزمن، إلى حدِّ السنوات القليلة الماضية، في دراسات علم النفس التنظيمي وإدارة المؤسسات يعتقد أنَّه مشكلة يمكن حلها عن طريق التخطيط وتصميم البرامج وتحديد الآجال (Ybema, 2004)؛ أي عن طريق التعديل والمراقبة، ولهذا بقي

(5) يشير مصطلح "زردة" في الثقافة التقليدية المغربية (سكان شمال إفريقيا) إلى نوع من الوليمة المرابطة أو القبلية التي تنظم، على وجه الخصوص، لإحياء بعض الطقوس الدينية والاجتماعية في مواعيد محدَّدة، يدعى فيها جميع أفراد القبيلة للاحتفال بها.

"بعيداً" عن المشكلات النفسية الاجتماعية للتنظيم والسلوك القيادي. لقد حاول الباحثان عبر نتائج هذا البحث وتحليلها، أن يصبّوا اهتمامهما نحو ضرورة فهم البنية الزمنية للقادة؛ وبالذات في حالة القيادات الإدارية الوسطى في إحدى المؤسسات الجزائرية، لفهم إخفاق سيرورة القيادة التنظيمية في إحداث التغيّر التنظيمي المطلوب؛ لأنّ فهم بنية الزمن النفسي للقادة يعطينا - في نظرنا - فهماً للتركيبية الذهنية لهؤلاء وتصوراتهم لفكرة المؤسسة وشروط التغيّر التنظيمي.

وعلى خلاف أعمال (Gonzales & Zimbardo (1985 و (Das (1987, 1991, و (1993، الذين وجدوا أنّ التوجّه نحو المستقبل هو النمط المهيمن لدى المسيرين، فإنّ البحث الحالي قد بيّن أنّ القلق تجاه الزمن هو النمط المهيمن لدى عيّنة البحث. وحتى وإن كان هذا القلق يعبر عن معاش نفسي، فإنّه - في رأينا - يعبر أيضاً عن بناء اجتماعي لعلاقة الإنسان الجزائري بالزمن؛ إذ يمكن وضع التخمينات التالية: ألا يعبر القلق تجاه الزمن الذي ظهر لدى العيّنة عن علاقة معقدة لعلاقة القائد بالتوجه نحو المستقبل، ولا يمكن فهمها إلا من خلال فهم تداخل المعتقدات الدينية والتأويلات التقليدية في تصوّر الزمن؟! ألا يعبر القلق تجاه الزمن، وضعف المنظور المستقبلي لدى الإطارات القيادية عن غياب إرادة شبه كاملة لدى المجتمع في ثقافته التقليدية عن مراقبة الارتياب (incertitude) والخوف من المجهول، تظهر في بعض صورها في الأقراص المرنة التي كتبت عليها آية الكرسي أو دعاء الركوب، المعلّقة داخل السيارات، وتعليق عجالات السيارات على سطوح المنازل الجديدة، وعرض صواع الكاكتوس على النوافذ والشرفات اعتقاداً في قوّتها على تأمين الأفراد من عين الحسود (الخوف من المستقبل)؟! وقد أشار (Hofstede (1994 في دراساته العديدة، إلى أنّ الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات تتميز بمؤشر ضعيف في مراقبة الارتياب (contrôle de l'incertitude)، نجدهم لا يعيرون قيمة كبيرة للعمل والتنظيم إلّا في حالات الضرورة (في حالة الجزائري ما أسميناه بالزمن -زردة)، على عكس الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات تتمتع بمؤشر قويّ في مراقبة الارتياب، الذين نجدهم يسعون إلى تجنب المواقف الغامضة عن طريق التنظيم المحكم، ويبادرون بسلوكات يطبعها طابع المخاطرة (prise de risque). هذه هي إذن، بعض التخمينات التي يمكن - في رأينا - أن تشكّل محور بحوث قادمة، وتستعمل تناولات ومناهج مختلفة بغرض فهم أحسن وأشمل لعلاقة الزمن ودوره في ميدان التنظيم والإدارة.

المراجع:

- سعيد لوصيف (2004). الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية وسياق الاتصال في إدارة المنظمات. *المجلة الجزائرية للاتصال*, العدد 18، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.
- عبد الرحمن عزّي (2005). الزمن الإعلامي والزمن الاجتماعي: قراءة في تفكك بنية التحول الثقافي بالمنطقة العربية. *مجلة المستقبل العربي*, العدد 321، نوفمبر: 64-84.
- يوسف فريد القريوتي (1988). إعداد مقياس للاتجاهات نحو المتخلفين عقلياً. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية*, 8 (شتاء): 158-176.
- Albert s., & Bell G.G. (2002). Timing and music. *Academy of Management Review*, Vol. 27: 574-593.
- Ancona D.G, Goodman P.S, Lawrence B.S. & Tushman M.L. (2001). *Time: A new research lens. Academy of Management Review*, Vol. 26 (4) : 645-663.
- Ancona D.G, Okhuysen G.A, & Perlow L.A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (4): 512-529.
- Auregan P. (1998). Perception du temps et réflexion stratégique: le cas des dirigeants d'entreprise moyenne. *Finance Contrôle Stratégie, Vol.1 (1)*: 27-48.
- Benabou C. (1999). Polychronicity and temporal dimensions of work in learning organizations. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 (3/4): 257-268.
- Benouari A. (2001). La banque algérienne, enjeux et perspectives. Communication présentée au Colloque Alger, **Banques et libéralisation, Finances & Méditerranée**.
- Bergmann W. (1992). The problem of time in Sociology: an overview of literature on the state of theory and research on the "the Sociology of time", 1900-1982. *Time and Society*, Vol. 1 (1): 81-134.
- Bluedorn A.C. (1991). Time and competing values model of culture: adding the fourth dimension. Working paper, University of Missouri: Columbia.
- Bouffard L., Lapierre s. & Bastin E. (1989). Extension temporelle des projets personnels au cours de la vieillesse. *International Journal of Psychology*, Vol. 24: 265-291.
- Calabresi R. & Cohen J. (1968). Personality and time attitudes. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 73 (5): 431-439.
- Chapman J. (2006). Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthink model. *Management Decision*, Vol. 44 (10): 1391-1404.
- Clark P. (1985). A review of the theories of time and structure for organizational sociology. *Research in Sociology of Organizations*, Vol.4: 35-79.
- Comrey A.L. & Lee H.B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coninck F. (1994). Le temps raccourci: quand les changements prennent de vitesse le temps d'une vie. *Annales des mines, Gérer et Comprendre*, n° 35: 57-63.
- Covin J.G. & Slevin D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of

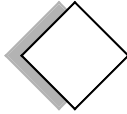
- an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, Vol. 25 (3): 0022 - 2380.
- Dao T. (2005). Comparaison entre les Vietnamiens et les Français à l'égard de leurs comportements temporels: implications pour la gestion des entreprises étrangères au Vietnam. Thèse de Doctorat non publiée, Ireimar/Creteg (IGR-IAE), Université de Rennes 1 - France.
- Das T.K. (1993). Time in management and organizational studies. *Time and Society*, Vol. 2 (2): 267-274.
- Das T.K. (1991). Time: the hidden dimension in strategic planning. *Long Range Planning*, June, Vol. 24 (3): 49-57.
- Das T.K. (1987). Strategic Planning and individual temporal orientation. *Strategic Management Journal*, Vol. 8: 203-209.
- Durrande-Moreau A. & Usunier J.C. (1999). Time styles and the waiting experience: an exploratory study. *Journal of Service Research*, Vol. 2 (2): 173-186.
- Floyd S.W. & Wooldridge B. (1997). Middle Management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 34 (3): 465-485.
- Friedman W. (1990). *About time: Inventing the fourth dimension*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Gherardi S. & Strati A. (1988). The temporal dimension in organisational studies. *Organizational Studies*, Vol. 2 (9): 149-164.
- Gonzales A. & Zimbardo P.G. (1985). Time in perspective. *Psychology Today*, March, :21-26.
- Graham R.J. (1981). The role of perception of time in consumer research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 7: 329-342.
- Grunert S.C., Grunert K.G. & Krstensen K. (1993). Une méthode d'estimation de la validité interculturelle des instruments de mesure: le cas de la mesure des valeurs des consommateurs par la liste des valeurs LOV. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 4: 5-28.
- Gupta A.K. & Sapienza H.J. (1994). Impact of agency risks and task uncertainty on venture capitalist - CEO interaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (6): 1618 - 1632.
- Halbesleben J.R.B. and al. (2003). Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: a competency-based model. *The leadership Quarterly*, Vol. 14: 433-454.
- Hall E.T. (1984). *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*. Editions du seuil. Paris, Points Essais.
- Hall E.T. & Hall M.R. (1990). Understanding Cultural Differences. Intercultural, Yarmouth, ME, Quoted through PERSING D.L. Managing in polychronic times, Exploring individual creativity and performance in intellectually intensive venues. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 (5), 1999: 358-373.

- Hassard J. (1991). Aspects of time in organization. *Human Relations*, Vol. 44 (2): 105-125.
- Hassard J. (1989). Un paradigme qualitatif du temps de travail. *Revue Internationale des Sciences Sociales*, Février: 97-110.
- Henson R.K. & Roberts J.K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 (3): 393-416.
- Henson R.K. (2001). Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient Alpha. *Measurement and Evaluation in Counselling and Development*, Vol. 34, October.
- Hofstede G. (1994). Vivre dans un monde multiculturel. Editions d'organisation: Paris.
- Iteanu A. (1983). L'espace et le temps des autres. Quoted through *ALEGRIA J. et al., L'espace et le temps aujourd'hui*. Editions du seuil, Inédites Sciences: Paris.
- Jaques E. (1982). The form of time. New York: Crane and Russack, 238.
- Jones J.M. (1988). Cultural differences in temporal perspectives. Quoted through *Mc GRATH J.E. The social psychology of time: new perspectives*. Sage Publications, California, 252 p.
- Kamdem E. (1990). Temps et travail en Afrique. Quoted through CHANLAT J.F. L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, Presses Universitaires de Laval, Canada, Editions ESKA.
- Kaufman C.F., Lane P.M. & Lindquist J.D. (1991). Exploring more than 24 hours a day: a preliminary investigation of polychromic use of time. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, December: 392-401.
- Kieffer, K.M. (1999). An introductory primer on the appropriate use of exploratory and confirmatory factor analysis. *Research in Schools*, 6: 75-92.
- Leech N.L., Barrett K.C. & Morgan G.A. (2005). SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers (2nd Edition), Mahwah, New Jersey.
- Manrai L.A. & Manrai A.K. (1995). Effects of cultural-context, gender, and acculturation on perceptions of work versus social/leisure time usage. *Journal of Business Research*, Vol. 32: 115-128.
- Maurel D. (2006). Les cadres intermédiaires et l'information: Modélisation des comportements informationnels des cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation. Thèse de Doctorat non publiée, Faculté des Arts et des Sciences, Université de Montréal.
- Mcgorry S.Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3 (2): 74-81.
- Medhar S. (2005). L'Irak miroir des arabes, dossiers Algériens. Editions LRP SO, 187.
- Miller D. & Friesen P. (1980). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, June: 292.
- Morgan G.A., Leech N.L., Gloeckner G.W. & Barrett K.C. (2004). SPSS for Introductory Statistics, Use and Interpretation (second edition), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey: Publishers.

- Naccache P. & Tarondeau J.C. (2001). Introduction. *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février: 58.
- Nuttin J.R. (1980). *Motivation et perspectives d'avenir*. Presses Universitaires de Louvain, Louvain.
- Obholzer A. & Roberst V.Z. (1994). The unconscious at work: individual and organisational stress in human services. London: Routledge, Quoted through ABRAHAMS F. A systems psychodynamic perspective on dealing with change amongst different leadership styles. unpublished Master thesis, University of South Africa, November 2005.
- O'hara-Devereaux M. & Johansen R. (1994). *Global work: Bridging distance, Culture, and time*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Oppenheim A.N. (1978). *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Heinemann Educational, Books Ltd.
- Orlikowski W.J. & Yates J. (2002). It's about time: temporal structuring in organizations. *Organization Science*, Vol. 13 (6). November-December: 684-700.
- Palmer D.K. & Schoorman F.D. (1999). Unpackaging the multiple aspects of time in polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 (3/4): 323-344.
- Peckering M. & Keightley E. (2006). The modalities of nostalgia. *Current Sociology*, Vol. 54 (6), November: 919-941.
- Rencontre avec Paul Watzlawick (1993). *Sciences Humaines*, n°32, octobre, 39.
- Ruiz R.A. & Krauss H.H. (1968). Anxiety, temporal perspective and item content of the incomplete thoughts test (ITT). *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 24: 70-72.
- Seginer R. (2000). Defensive pessimism and optimism correlates of adolescent future orientation: a domain-specific analysis. *Journal of Adolescent Research*, Vol. 15 (3), May: 307-326.
- Styhre A., B?rjesson S. & Wickenberg J. (2006). Managed by the other: cultural anxieties in two Anglo-Americanized Swedish firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 (7), July: 1293-1306.
- Toualbi N. (2006). *L'ordre et le désordre*. Casbah Editions, Alger, 173 p.
- Usunier J.C. (1991). Business Time Perceptions and National Cultures: A Comparative Survey. *Management International Review* 31(3): 197-217.
- Usunier J.C. & Valette-Florence P. (1991a). Perceptual Time Patterns ("Time Styles"), Preliminary Findings. paper present at the Conference on Time and Consumer Behavior, Université du Québec à Montréal, September.
- Usunier J.C. & Valette-Florence P. (1991b). Personal Value Systems and Temporal Patterns: Exploratory Findings. paper presented at the Workshop on Life-Styles and Social Values, EIASM, Bruxelles, 14-15 October.
- Usunier J.C. & Valette-Florncce P. (1992). Time-styles in two cultural settings: the tunisian case. *Cahier de recherche du CERAG* 92.15, Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble.
- Usunier J.C. & Valette - Florncce P. (1994). Perceptual time patterns (' Time - Styles') A Psychometric Scale. *Time and Society*, Vol. 3 (2): 219-241.

- Valette-Florence P., Usunier J.C. & Falcy S. (1995). Comparaison des systèmes de valeurs et styles de temps: une étude exploratoire. *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 21 (5): 87-115.
- Ybema S. (2004). Managerial postalgia: projecting a golden future. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (8): 825-841.
- Zaleski Z. (1993). Attitudes face à l'avenir, espoir et anxiété. *Revue Québécoise de Psychologie*, Vol. 14 (1): 85-111.

قدم في: يوليو 2007
أجيز في: أبريل 2008



A Study of the Time Styles of a Sample of Intermediate Leaders in the Algerian Banking Sector

Said Loucif*

Slimane Medhar**

The influence of time perception on a leader's behavior remains a domain little investigated by academic research. Nevertheless, there has been, until today, limited empirical exploration of leaders' time styles in organizational contexts. The present study attempts, first, to highlight the structure of an intermediate leader's time styles and the dominant style; second, to understand this temporal structure from a psycho-sociological approach. Usunier and Valette-Florence's scale was selected to measure the time styles of intermediate leaders, and Principal Component Analysis (PAC) was employed to examine the factor of Time Styles Scale (TSS). The findings show that "Time Anxiety" and weak "Future Time Orientation" are the most dominant leaders' time styles. The main results of the study are discussed within the framework of the traditional culture of Algerian society.

Key words: Time style - Temporal structure - Organizational leadership - Organizational Cuelture intermediate leaders - Time prperception.

* Department of Psychology and Education Science, University of Algiers, Algeria.

** Depatment of Psychology and Education Science, University of Algiers, Algeria.