

الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية

وسياق الاتصال في إدارة المنظمات

سميد لوصيف
أستاذ مكلف بالدروس
قسم علوم الإعلام و الاتصال
- جامعة الجزائر -

مقدمة

يعتبر موضوع تأثير إدراك الزمن في التفكير الاستراتيجي لدى القائمين بالإدارة (Managers) ميدانا بحثيا جديدا و خصبا في الفكر الإداري لم يتم استكشافه إلا قليلا؛ وذلك من حيث البحوث و الدراسات التي أجريت ضمن هذا الميدان.

إن الفكرة القائلة بأن الفرد يتعامل مع محيطه و يستجيب لمنبهاته الموضوعية بشكل آلي و ميكانيكي، لم تعد اليوم فكرة رائدة؛ إذ أعيد النظر فيها و تم نقدها. و عليه، فإذا كان الواقع لا وجود له بهذا الشكل، فبالتالي يصبح بناء يتأسس على تصورات فردية و جماعية. (1) و إذا كان أنصار الاتجاه الحدائي يعتقدون انه لا وجود في هذا الكون الا حقيقة موضوعية و فيزيائية واحدة، و أن الاختلاف في تصور الأشياء ما هو الا اختلاف في الآراء و لا يعبر عن اختلاف في طبيعتها؛ نجد في المقابل انصار الاتجاه ما بعد الحدائي (Post-modernistes) و التفسيريون الرمزيون (Interpretativistes symboliques) يؤكدون على ان المعارف لا يمكن اختبارها في العالم الواقعي، لكون هذا الاخير في حد ذاته بناءا لتجاربننا و نتاجا لأفكارنا الخاصة. (2)

و يظهر حاليا ان هناك ميكانيزم ادراكي غالبا ما تم تجاهله في سيورة بناء الواقع، و يتعلق الامر بميكانيزم ادراك الزمن (Perception du temps)؛ بالرغم من ان السيكلوجيين يعتبرون المعنى الذي يحمله الزمن هو من اهم العناصر التي تشكل شخصية

الانسان و هيكلها. (3) كما اكدت عدة دراسات تجريبية فإن الطريقة التي يستعمل بها الشخص الزمن هي ذات ارتباط قوي ببنية شخصيته.

و مهما يكن، فإذا سلمنا بفكرة ان التصورات الزمنية لها تأثيرا على ادراكات وسلوكات الافراد، فانه يكون من المفيد من دون شك، تناول هذه العلاقة في الحالة الخاصة للقائمين بالادارة (Managers) ، باعتبارهم - قبل كل شيء - افرادا مسيرين للزمن. و كما يشير HAY et USINIER فعندما نتفحص انشطة القائم بالادارة فإننا نجد " يخطط و يقوم باختيارات و يتخذ قرارات و ينفذها و يراقب النتائج و يقيم التطورات... الخ. و عليه ، يتبين ان هذه الانشطة تأخذ مكانها في الحاضر و تضرب بجذورها في الماضي و موجهة نحو المستقبل (كالتخطيط) أو الماضي و الحاضر (عند قياس الأداء)". (4)

يتأثر إدراكنا للزمن بشكل كبير بطريقة تصورنا للعلاقة التي تربطنا بالعالم. فالزمن الذي نعتبره مطلق و خطي، و موجه و موضوعي، ما هو في الحقيقة إلا نتيجة لبناءات تؤثر بشكل عميق في سيكولوجية الإنسان. و على هذا النحو يعتبر الزمن ذو طابع نسبي، فكل ثقافة تنتج و تتبنى تصورا زمنيا خاصا بها. كما يلاحظ أيضا أن النشاط الإنساني ينمو و يتطور ضمن إطار زمني يؤثر في السلوكات و العلاقات الاجتماعية. لكن يتعين في هذا الإطار أن يفهم هذا التأثير على أنه تأثير نسبي؛ فأغلب الباحثين يعتبرون الزمن مكونا من مكونات الثقافة، على غرار مكونات أخرى تؤثر فيها.

يعتبر HALL الزمن " نسقا أساسيا في الحياة الثقافية و الاجتماعية و الشخصية للأفراد؛ بحيث لا شيء يمكن أن يحدث خارج إطار زمني معين ". (5) و يوافق JONES طرح HALL ، إذ يعتبر المنظور الزمني Perspective temporelle) خاصية أساسية في الثقافة ، يمكن الباحثين من إقامة مقارنات ثقافية مفيدة. كما يؤكد JONES أن التقارب بين الثقافات المتناقضة (Cultures divergentes) يمر حتما عن طريق التقارب بين أبعادها الزمنية. (6)

1. مفهوم الثقافة

مراجعة الأعمال و الدراسات الأنثروبولوجية، يتبين أنها تحتوي على ما لا يقل عن 164 تعريفا لكلمة ثقافة. (7) فالكلمة هي من أكثر المفاهيم غموضا. لكن، و بالرغم من ذلك، يعتبر تعريف GOODNOUGH للثقافة أهم تعريف يكاد يحصل عليه اتفاق تام: " الثقافة هي مجموعة من المعتقدات و المعايير التي تتقاسمها مجموعة من الأفراد. كما أنها هي التي تساعد كل شخص على اتخاذ القرار، و تساعد في تكوين أحكامه و مشاعره و تقدير الخيارات و معرفة كيفية التصرف بهدف الوصول إلى نتيجة. " (8)

ينطلق التفسيريون الرمزيون (Interpretativistes Symboliques) من الافتراض الذي يعتبر الثقافة حقيقة ذات بناء اجتماعي؛ أو على حد تعبير GEERTZ هي " نسج دلالات صنعها الإنسان ". (9) فالتناول التفسيري الرمزي يهتم أساسا بتوضيح الطرائق التي تبنى عليها اجتماعيا الظواهر التنظيمية و الإدارية، مما يمكن أعضاء المنظمة من خلق ثقافة خاصة بهم و المحافظة عليها من خلال استعمال و تفسير الرموز. فالتفسيريون الرمزيون يتحسسون إشكالية الثقافة عن طريق ملاحظة البناء الرمزي و استعمالاته؛ اذ ينصب اهتمامهم في البحث عن الرموز الأساسية الموجودة في الثقافة و التفسيرات الثقافية المحلية لهذه الرموز. أما الحداثيون (Modernistes) فهم يعتقدون أن الافتراضات و القيم تؤثر في السلوك، و تشكل نسقا من المعايير و الرغبات، الذي يعبر عن الهوية، من خلال الرموز و التقاليد و العادات التي يحملها. و عليه، ففي حين يعتبر التفسيريون الرمزيون الثقافة كسياق يعطي معنى للإنتاج و التفسير، فان الحداثيين يعتبرونها أداة للتفسير تستعمل لتحقيق مستويات عالية من المردودية لدى أعضاء التنظيم.

أما على المستوى الاستيمولوجي، فان الحداثيين يؤمنون بالمسافة العلمية التي تفصل شخص الباحث عن موضوع الدراسة؛ أي أنهم يؤمنون بوجود وجهة نظر خارجية. بينما يؤكد التفسيريون الرمزيون أن الدلالة الثقافية لا يمكن أن تدرك و تفهم إلا من خلال النسق الثقافي ذاته. و بالتالي، فإذا كان التفسيريون الرمزيون يعتقدون أن الدلالة هي متغير

تابع للسياق، فإن الحداثيين، على العكس من ذلك، يهدفون إلى بناء معرفة قابلة للتعميم يمكن تطبيقها في جميع السياقات. فالتناول الحداثي بهذا المعنى هو تناول لا سياقى.

يرى HOFSTEDE أن الثقافة هي " البرمجة الجماعية للعقل، التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأشخاص عن أعضاء مجموعة أخرى". (10)

و للثقافة أيضا نزعة ادماجية (Vocation Integratrice)، تساعد الفاعلين على تنفيذ نشاطات لها احتمال كبير في النجاح، بفضل العلاقات المستدامة (Durables) التي تربطهم ببعضهم البعض. و في هذا الإطار يذكر DUVAL أن الثقافة " تسمح بتشكيل رابطة اجتماعية، يمكن لها أن توحد بين الفاعلين و تجعل النشاط متناسقا أو الأشياء و طرائق العمل، مما لها أمرا مألوفاً". (11)

و يرى SHEIN في كتابه " الثقافة التنظيمية و القيادة " أن الثقافة التنظيمية هي " مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجى و الاندماج الداخلى، و التي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها ". (12)

و مهما يكن، فانه لا يمكن فصل الثقافة التنظيمية كمفهوم في علم النفس التنظيمي عن مفاهيم أساسية أخرى كنسق القيم و معايير السلوك و نظام السلطة السياسية و باقى أنماط السلوك التنظيمي الأخرى كالاتصال و الدوافع و الخوافز و السلطة التنظيمية و أساليب اتخاذ القرارات و حل الصراعات و الزمن التنظيمي و الاستراتيجية و التفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسة بصفة عامة. (13)

2. زمن المجتمعات التقليدية

ان الاعتقاد بفكرة وجود زمن عالمي ليس بالاعتقاد الصائب. و لهذا الأمر بطمح التناول ما بين الثقافات إلى تلطيف مشروع مذهب ثقافي عالمي. و تنبثق منهجية هذا الطرح من منطقتين اثنتين: فهم ثقافة الآخرين أولا، لتحقيق فهم أحسن لثقافتنا و إثرائها ثانيا. كما تسمح لنا المقارنة بين ثقافات مختلفة، بمعرفة و فهم الطريقة التي يدرك بها الآخرون الزمن.

بين ITEANU أن المجتمعات القديمة لم تكن تحمل تصورا عن الزمن المطلق. فأفراد قبيلة OROKAIVA في غينيا الجديدة لم يكن لديهم مقياسا للزمن ؛ بحيث " لا توجد لديهم كلمة " عن "قبل" و "حاليا" و " بعد" [...] و بشكل آخر، لا وجود لزمن مطلق يمكن اعتباره كموضوع خارجي عن الأشخاص و نشاطاتهم". (14) كما أوضح FRIEDMAN أن زمن المجتمعات التقليدية ليس مطلقا بصورة كلية، بل هو وثيق الارتباط بالحدث. (15)

إن أغلب أفراد المجتمعات القديمة أو التقليدية يعيشون في الحاضر، فنشاطهم يحدده إيقاع الأنشطة اليومية العادية (الصيد البحري، الصيد البري...) أو الفصول (الزرع، الحصاد...) أو الطقوس الدينية و السياسية. و بهذا يكون النشاط منظما وفق تقاليد قديمة أسسها الأسلاف. فالإنسان في هذه المجتمعات "لا يرمج مستقبله، انه يعيش في تجانس مع نمط حياة آباءه و أجداده. و بشكل آخر، انه يعيش في "حاضر أزلي". (16) و بالتالي، يظهر أن قياس الزمن بالنسبة لهذه المجتمعات لا يشكل ضرورة اجتماعية. لكن، و بالرغم من ذلك، يبقى مفهوم "الحاضر الأزلي" مفهوما غامضا، ينبغي فهمه على انه تفاعل بين توجهين زمنيين: الحاضر و الماضي، باعتبارهما يحتلان مكانة أساسية في حياة المجتمعات التقليدية. إن الماضي بالنسبة لهذه المجتمعات ليس زمنا جامدا، بل على العكس يتم تجديده دوما ليكون مطابقا للحاضر. و يؤكد ELUNG انه " [...] و إذ يبقى هذا الماضي أساسيا و حاسما، فلائله يستخدم كسند، بل و أيضا كمعيار لسلطة أخلاقية في الحاضر". (17)

و لما كان من غير الممكن حدوث إسقاط في المستقبل، فإن سلوكات أفراد المجتمعات القديمة تتميز بالبحث عن تحقيق الحاجات الآتية. و في هذا الشأن، يلاحظ KAMDEM أن "حياة الإنسان التقليدي تظهر و كأنها حياة في الحاضر، يحاول تنظيمها و ملئها تابعا يوما بعد يوم". (18) كما يكون من المفيد أيضا أن نفهم و نوضح مفهوم "الزمن الأزلي" انطلاقا من ما ورد في قول KAMDEM : "بعيدا عن أي وظيفة تعديل للأحداث الحاضرة أو المستقبلية، فالماضي يظهر لنا انه يؤدي وظيفة كاجبة لا يستهان بها، و يؤثر في عملية إدراك الزمن. فالماضي يبقى الفرد ضمن "حلقة زمنية مفرغة" عن طريق إيهامه بأن الحاضر و المستقبل لا يمثلان سوى عملية إعادة إنتاج لأمر حدث سابقا. فكل مبادرة أو محاولة يكون هدفها تحويل أو تغيير هذا النظام الزمني الدائم لا تحمل سوى فرصا ضئيلة للنجاح". (19)

و يوضح ITEANU ان المجتمعات لها الاختيار بين تصورين للزمن:

- الزمن الخطي (Le temps linéaire) : انه زمن المستقبل و الحالات غير القابلة للارتداد (Irréversibilité). و هو يشبه "الزمن الخطي - القابل للفصل" (Le temps linéaire- séparable) " الذي أشار إليه GRAHAM (بمجمع الأجندة الذي يتمتع ببرمجة قوية للزمن). (20)

- الزمن المغلق و الدوري (Le temps fermé et cyclique) : و نعي به زمن الطقوس السياسية و الدينية و زمن الفصول (Saisons). وقد اسماه GRAHAM بـ " الزمن الإجرائي - التقليدي" (Temps procédural traditionnel). [ارتباط وثيق بالوسط الطبيعي و النشاطات الإنسانية، و حضور ثابت للمقدس في الحياة اليومية...].

و يقترح GRAHAM نوعا ثالثا للزمن، و هو "الزمن الدائري - التقليدي" (Temps circulaire traditionnel). انه زمن يعطي قيمة كبيرة للتكرارات (Répétitions) و للجانب الدوري في النشاطات الإنسانية. و على أية حال، فإن هذه الأزمنة التي حددها GRAHAM، هي موجودة في كل المجتمعات، لكن بدرجات

مختلفة و متباينة. فالاجتمعات الغربية مثلا يغلب عليها "الزمن الخطي- القابل للفصل" (Le temps linéaire- séparable)، و لو أن الجانب الدوري أو الطقوسي لا يزال موجودا فيها و لم يختلف كليا. بينما يغلب على المجتمعات القديمة (Sociétés archaïques) التوجه نحو "الزمن الدائري-التقليدي" أو "الزمن الإجرائي-التقليدي".

٣. مراقبة الارتياح (Incertitude) و التوجه الزمني للثقافات

يُبين HOFSTEDE أن المجتمعات، مثلها مثل الأفراد، تبحث دوماً عن حماية كيانها من الارتياح الكبير، باعتباره مصدرا للقلق (Anxiété). و مهما كان هذا الارتياح يرتبط بأدراكه خاصي بالفرد؛ فهو ينطوي أيضا على تفسير ثقافي. فالمؤسسات الاجتماعية (الأسرة، المدرس...) تلقن بدورها تصورات مشتركة عن هذا الارتياح. (21) و لدى شرحه لمفهوم مراقبة الارتياح (Contrôle de l'incertitude) و مراقبة المخاطرة (Contrôle du risque)، يؤكد HOFSTEDE أن الثقافات التي تتمتع بمؤشر قوي في مراقبة الارتياح تنظم نفسها بالشكل الذي يجعل الأحداث قابلة للتنبؤ، تفاديا للمواقف الغامضة. و عليه، فليس من التناقض في شيء، أن نجد الأفراد الذين يتمتعون لثقافة تتميز بمؤشر قوي في مراقبة الارتياح، يبادرون بسلوكات يطبعها طابع المخاطرة و يحاولون التقليل من الغموض. كما نجد أيضا أن الأفراد في مثل هذه الثقافة، يعملون كثيرا و يبذلون جهدا كبيرا في العمل، على عكس الأفراد الذين يتمتعون إلى ثقافات تتميز بمؤشر ضعيف في مراقبة الارتياح، نجدهم لا يعيرون نفس القيمة للعمل إلا في حالات الضرورة.

و بالإضافة إلى ذلك، فالاجتمعات التي تتميز بمراقبة قوية للارتياح، تحاول جاهدة و بشكل دائم، و ضع قواعد و معايير (احترام قواعد الدقة و الانتظام)، بينما تبدي البلدان التي تتمتع بمراقبة ضعيفة للارتياح، حاجة أقل لوضع مثل هذه القواعد و المعايير.

الجدول (1) : الاختلافات الجوهرية بين المجتمعات التي تتمتع بمراقبة قوية للارتياب و تلك التي تتمتع بمراقبة ضعيفة له .

مراقبة قوية للارتياب	مراقبة ضعيفة للارتياب
يعتبر الارتياب الملازم للحياة تهديدا ينبغي مكافحته كل يوم	قبول الارتياب الملازم للحياة و معايشة اليوم كما هو .
ضغط هام و شعور ذاتي بالقلق	ضغط قليل و شعور ذاتي بالراحة
قبول المخاطر المألوفة و الخوف من المواقف الغامضة و المخاطر غير المألوفة	قبول المواقف الغامضة و المخاطر غير المألوفة
الزمن هو مال	الزمن هو معلّم ملائم للتوجه
الدقة و الانتظام فطريان	ينبغي تعلم الدقة و الانتظام
قمع الاتجاهات و الأفكار غير المحافظة و مقاومة الإبداع	الترحيب بالأفكار و الاتجاهات غير المحافظــــــــــــة و الإبداعية
الدافعية عن طريق الحاجة للأمن	الدافعية عن طريق الحاجة للنجاح
الإحساس بالجاذبية نحو اكبر النظريات العلمية و الفلسفية	الميل إلى الاتجاهين الامبريقي و النسبي في ميدان الفلسفة و العلوم

Source : HOFSTEDE G., Vivre dans un monde multiculturel, Editions d'organisation, Paris, 1994, p.151.

4. التوجه الزمني للثقافات

يذكر **HOFSTEDE** أن **BOND** عندما لاحظ أن الاستبيانات الغربية لم تأخذ بعين الاعتبار بعض القيم الشرقية، قرر بناء استبيان غير غربي، استمدته من الثقافة الصينية (Chinese Value Survey : CVS). و قد سمحت الدراسات التي أجراها **BOND** من إبراز أربعة أبعاد، ثلاثة منها كانت مطابقة للسلوكات التي اكتشفها **BOLLINGER et HOFSTEDE** في دراستهما، بينما ظهر اختلاف بين الدراستين فيما يخص البعد الرابع. فبعد "مراقبة الارتياب" الذي ظهر في دراسة **BOLLINGER et HOFSTEDE**، لم يظهر في دراسة **BOND**، التي كشفت، على خلاف ذلك، عن بعد آخر اسماه **BOND** بـ "الدينامية الكنفوشية" (Le dynamisme Confucéen)، الذي يوافق محتواه التوجه نحو المدى الطويل في مقابل التوجه نحو المدى القصير. و يتشكل هذا البعد من القيم الآتية (23) :

-التوجه نحو المدى الطويل (الاتجاه نحو المستقبل، توجه أكثر ديناميكية):

- المثابرة،
- احترام مكانة كل فرد في العلاقات الاجتماعية،
- الحس الاقتصادي،
- الشعور بالخزي و الفضيحة.
- التوجه نحو المدى القصير (الاتجاه نحو الماضي و الحاضر، توجه أكثر ستاتيكية)
- الصلابة و الاستقرار الشخصيين،
- المحافظة على الشرف الشخصي،
- احترام التقاليد،
- أدب و مجاملة متبادلين.

الجدول (2): مؤشر التوجه طويل المدى لثلاثة و عشرين (23) بلدا

المرتبة	البلد أو المنطقة	النتيجة
1	الصين	118
2	هونغ كونغ	96
3	تايبوان	87
4	اليابان	80
5	كوريا الجنوبية	75
6	البرازيل	65
7	الهند	61
8	تايلاندا	56
9	سنغافورة	48
10	هولندا	44
11	البنغلاديش	40
12	السويد	33
13	بولونيا	32
14	ألمانيا الغربية	31
15	استراليا	31
16	زيلاندا الجديدة	30
17	الولايات المتحدة	29
18	بريطانيا	25
19	زيمبابوي	25
20	كندا	23
21	الفلبين	19
22	نيجيريا	16
23	الباكستان	00

Source : HOFSTEDE G., Vivre dans un monde multiculturel, Editions d'organisation, Paris, 1994, p.216.

و يعتقد HOFSTEDE أن القيم التي تمثل "التوجه نحو المدى الطويل" تكون ملائمة أكثر في نشاط المناقشة. "فالمثابرة، أي بمعنى العناد في متابعة الأهداف، هي من المؤهلات الأساسية للمقاول. كما يعد احترام المكانة في العلاقات الاجتماعية من الأمور الهامة: فالبحث عن الانسجام و التدرج المستقر و التكامل في الأدوار، هي كلها أمور تسهل مهمة المقاول." (24)

و يعتبر COVA et PRAS أن الأفق على المدى الطويل في المناجنت الآسيوي (Management Asiatique) هو من أهم العناصر التي تميز الغرب عن الشرق. (25) كما يؤكد هذين الباحثين أن الأفق على المدى القصير يفرض على البلدان الغربية تركيز انشغالها و حصره في المنطق المالي و أنساق المحاسبة و المراقبة. فالتغير غالبا ما يحدث عن طريق القطيعة. بينما تظهر الرؤية على المدى الطويل، التي تميز البلدان الشرقية، في الاستراتيجيات التي تنتهجها مثلا المؤسسات اليابانية لاختراق أسواق أوروبا الشرقية.

لقد ظل الفكر التحليلي، و لمدة طويلة ، من الخصائص المميزة للفكر الغربي؛ و بخاصة في مرحلة الثورة الصناعية، باعتباره قد سمح باكتشاف قوانين و إنجازات علمية كبيرة. أما اليوم ، فيظهر أن المناجنت الحديث (Management moderne) قد وجد فعاليتيه في القدرة على التركيب (Synthèse) أكثر مما وجدها في التفكير التحليلي (Pensée analytique). " إننا نعرف أن غلط المعرفة أو التفكير المجزأ و المقسم و أحادي الاختصاص و الكمي ، يؤدي بنا إلى ذكاء أعمى ، لأنه يضحي بقدرة الإنسان العادية على ربط المعارف لصالح قدرته (غير العادية) على الفصل بينهما (...). إن ترجيح فكري الاختصاص و الفصل بين المعارف، من شأنهما أن يجعل الإنسان يفقد القدرة على الربط و القدرة على فهم الظواهر في سياقهما ؛ بمعنى فقدان القدرة على الفهم الشامل و إمكانية دمج المعارف في كل متكامل و منتظم." (26)

و يؤكد HOFSTEDE إن وجود بعض القيم لا يكون كافيا لتفسير النمو الاقتصادي الذي تشهده بعض المجتمعات. فهو يرى انه ينبغي أن تتوفر شروطا أخرى، من بينها ضرورة وجود سوق اقتصادية و مناخ سياسي ملائم. (27) لكن و بالرغم من ذلك، يعتقد HOFSTEDE إن دراسة BOND (البحث المسحي للقيم الصينية : cvs)

قد قدمت الدليل القاطع للدور الهام الذي تلعبه الثقافة في التطور الاقتصادي لآسيا الشرقية، و أعطت التفسير الكامل للنجاح الذي حققته هذه البلدان لشعوبها.

الجدول (3) : الاختلافات الجوهرية بين المجتمعات التي لها توجه نحو المدى الطويل و تلك التي لها توجه نحو المدى القصير

التوجه نحو المدى القصير	التوجه نحو المدى الطويل
احترام التقاليد	تكيف التقاليد مع السياق الحديث
احترام الالتزامات الاجتماعية مهما كلف الثمن	احترام الالتزامات الاجتماعية في ظل حدود معينة
الضغط الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى مصاريف باهضة و كبيرة	الحس الاقتصادي
نسبة الادخار ضعيفة ، و قابلية ضعيفة للاستثمار	نسبة الادخار قوية ، و قابلية للاستثمار
الرغبة في تحقيق نتائج سريعة	المثابرة عندما تطول مدة تحقيق النتائج
لا مجال لانتقاد المكانة	يمكن وضع الشهامة جانبا ، بغية تحقيق هدف أسمى
الانشغال بامتلاك الحقيقة	الانشغال بتحقيق متطلبات الفضيلة

Source : HOFSTEDE G., Vivre dans un monde multiculturel, Editions d'organisation, Paris, 1994, p.224.

5. قياس الزمن

يعتبر المتغير الزمني مدونة (Code) أساسية في الثقافة، و عنصرا مهما للتنظيم الاجتماعي. و قد بينت عدة دراسات أنثروبولوجية و سيكولوجية أن الأفراد لا يمتلكون كفاءات زمنية (Compétences temporelles) بالفطرة، بل يعد إدراكهم للزمن و استعمالهم له من نتائج التعلم (28)، الذي يندرج بدوره ضمن سياق ثقافي. (29)

يميز HALL et TRAGER بين ثلاثة أنواع للزمن (30) : الزمن الرسمي (زمن الحياة اليومية) و الزمن اللارسمي غير الدقيق ("بعد لحظة"، "فيما بعد"...)، و أخيرا الزمن التقني الذي هو زمن الباحث العلمي. و في غالب الأحيان ما نستعمل في هذه الأنساق الزمنية نفس الكلمة للدلالة على وقائع و موضوعات يمكن أن تكون مختلفة. فالقرن (siècle) في النسق الرسمي يفهم على انه يعادل مائة سنة، غير انه يمكن أن

يستعمل و يفسر بطريقة مرنة في النسق اللارسمي (" منذ قرون... "). إن الفرد يفسر البنى الزمنية (Schèmes temporels) داخل نفس الثقافة بصورة ضمنية و بشكل فوري انطلاقا من سيرورات الاتصال الشخصي و السياق الاجتماعي الذي يحدث فيه. فالبنى الزمنية هي بهذا المعنى، نتيجة من نتائج تعلم طويل و مستمر. و من أمثلة ذلك، إن الثقافة الأمريكية ترسخ لدى أفرادها منذ الصغر رؤية زمنية تتشكل في زمن مخطط (Temps planifié) و موجه نحو المستقبل القريب.

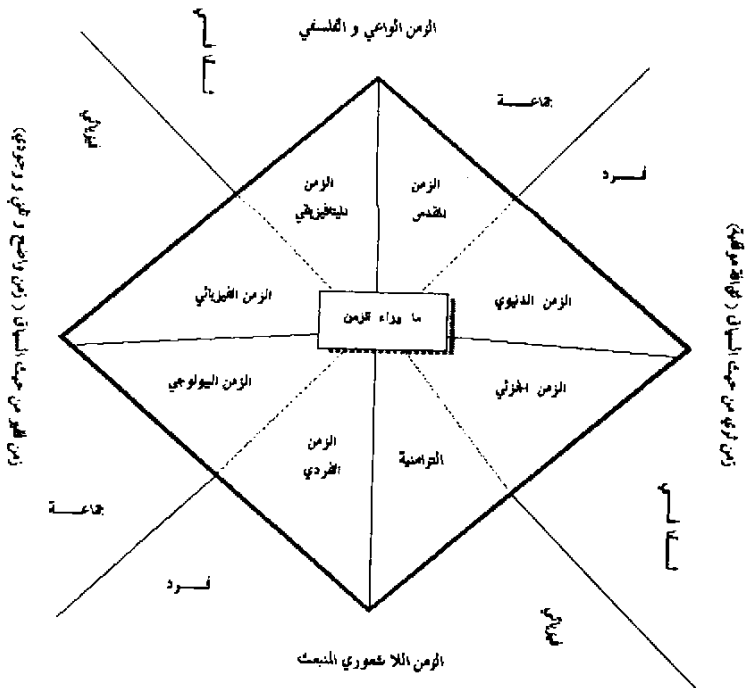
إن الفكر الخطي الذي يميز البنية الفكرية للغرب يؤسس العلاقة بين حدثين متتاليين و يحصرها في مجرد علاقة سببية بسيطة (الحدث الأول هو السبب في حدوث الثاني) متجاهلا إمكانية وجود سببية متعددة (Multi causalité) أو سببية عكسية (Causalité inverse). و كما يذكر SFEZ "فهذه الأزمنة المختلفة التي تعايش الحدث، يمكن أن تقدم لنا مقاربات للعلاقات التي تربط أحداثا متتالية، لا تقع بالضرورة ضمن النظام الخطي البسيط : (أ) ← (ب)؛ بحيث يكون (أ) سابقا لـ (ب)، و إنما يمكن أن تكون العلاقة (أ) → (ب) أو أن تكون أيضا (أ) → (ب)، و هي حالات تقلب كليا المفاهيم المألوفة. إن (أ) هو سابق لـ (ب)، لكن قد نجد أن (ب) هو الذي يؤثر في (أ) و ليس العكس". (31)

6. الزمن : مفهوم متغير الشكل

يقترح HALL تناولا ثان في تحليل الزمن الثقافي، يلخصه في الفكرة الآتية: " بعيدا عن كونه ثابتا و مستقرا، كما كان يفترضه نيوتن (Newton)، فالزمن هو تراكم لمفاهيم و ظواهر و تواترات (Rythmes) تشمل واقعا واسعا جدا". (32) و يميز HALL بين تسعة أنواع للزمن، حددها كما يلي: الزمن المقدس (Le temps sacré)، الزمن الدنيوي (Le temps profane)، الزمن الميتافيزيقي (Le temps métaphysique)، الزمن الفيزيائي (Le temps physique)، الزمن البيولوجي (Le temps biologique)، الزمن الفردي (Le temps individuel)، التزامنية (Synchronie)، الزمن - الجزئي (Le micro - temps)، و ما وراء - الزمن (Le méta - temps).

و يقترح HALL ترتيب هذه الأزمنة المختلفة بواسطة مصفوفة تدعى MANDALA (*)؛ بحيث يكون بناء هذه المصفوفة مفيدا على وجه الخصوص، عندما يتعلق الأمر بإظهار علاقات متناقضة (Relations paradoxales).

الشكل (1) : مصفوفة MANDALA التي تمثل الأزمنة المختلفة



* Un mandala est « un des plus anciens moyens de classification jamais utilisé : un mandala a généralement la forme d'un cercle ou d'un carré, et son fonctionnement est comparable à celui d'une matrice utilisée en algèbre. Le but essentiel est ici de représenter de manière complète et non linéaire les relation existant entre un certain nombre d'idées. Les mandalas sont particulièrement utiles quand les relations considérées sont paradoxales, au sens où elles se complètent et se contredisent à la fois ; ou encore, quand il s'agit de considérer des paires ou ensembles de faits dissemblables dont on saisit intuitivement la relation, mais sans les avoir encore associés, reliés ou combinés en un seul système. », HALL E.T., op.cit, 1984, p25

• الزمن البيولوجي

و يشير إلى تعديل و ضبط مختلف النشاطات كالنوم و النشاط الدماغى (Activité cérébrale) أو الغذائي (Nutritionnelle)...الخ. و عليه، فالكرونوبيولوجيا (Chronobiologie) هي ذلك العلم الذي يميل الى دراسة الزمن البيولوجي، اي " دراسة التنظيم التواتري (Organisation rythmique) للسيرورات البيولوجية ". (33)

• الزمن الفردي

ترتكز دراسة الزمن الفردي اساسا على دراسة موضوع ادراك الزمن. فقد بينت عدة دراسات ان السياق و الحالة السيكلوجية يؤثران في عملية ادراك المدة (Durée) و في شدة حدث معين. (34) و قد تولد عن هذا الاهتمام اتجاه بحثي عكف على دراسة مشكلة التوجه الزمني و الاتجاهات الزمنية. (35)

• الزمن الفيزيائي

و هو زمن العلمين و المهندسين. لكن، كثيرا ما يختلف الحديث عنه من فريق لآخر تبعا لاحتياجات كل منهما. فقد يقصد به، في بعض الأحيان، الزمن النيوتوني، و قد يدل أحيانا أخرى، على الزمن الانشتايني.

• الزمن المقدس

لم يعد يحمل هذا التصور للزمن نفس الدور المركزي الذي عرف به في المجتمعات البيدائية، الشيء الذي يجعل تناوله و فهمه امرا صعبا. و يتميز هذا النوع من الزمن بانه زمن خيالي (Imaginaire) و سحري (Magique) و قابل للارتداد (Réversible)، و لا يزال موجودا و حاضرا في تنظيم الطقوس، كما هو الحال عند اليابانيين الذين يظهرون احتراما كبيرا للطقوس الاجتماعية و الأفعال الرمزية (Actes symboliques). (36)

• الزمن الديني

و هو الزمن الذي يشار فيه الى الدقائق و الساعات و الايام و الاسابيع و شهور السنة و القرون: انه زمن الرزنامة (Calendrier) كبناء اجتماعي (Construit social) تطلبت الحاجة للتنسيق و مزمنة السلوكات الاجتماعية. و من امثلة ذلك أن بعض الشعوب تسمي الأشهر أو السنوات نسبة إلى النشاطات أو الأوضاع التي تميزها (الجزائر: شهر

لحصاد، شهر الصابة، عام الشر...). و بالرغم من الاختلاف الذي يظهر في الرزنامات، فالعامل المشترك بينها، يتمثل في انها تمنح شكلا زمنيا (Schéma temporel) متجانسا، يسمح لعدد من الاشخاص الذين ينتمون لآفاق زمنية مختلفة من تحقيق التعاون و المزامنة بينهم. (37)

• الزمن الجزئي

يعرف HALL الزمن الجزئي - الذي من اشكاله الرئيسية: الزمن الأحادي (Monochronie) و الزمن المتعدد (Polychronie) - بأنه " النسق الزمني الذي يميز مستوى الثقافة الأولية (Culture primaire). (38) فالأفراد ذوي الزمن الأحادي، يقومون بتنفيذ عمل واحد فقط، دون سواه، وفق اسلوب خطي. و يتميز الزمن الاحادي (Le temps monochronique) بسلوكات متعاقبة (Comportements séquentiels) يتم تنظيمها في مخططات.

و بالتالي يقاس فيه النجاح أو الفشل على اساس القدرة او عدم القدرة على انجاز هذه المخططات.

و يظهر ان واحدية الزمن³ (Monochronisme) هي اكثر تطبيقا في البلدان المصنعة (ألمانيا، أوروبا الغربية ، و البلدان الانجلوسكسونية). و في مقابل ذلك، فان الفرد متعدد الزمن (Polychrone) يقوم بانجاز عدة مهام في وقت واحد. كما يظهر ان الزمن المتعدد (Le temps polychronique) هو موجود أكثر في الثقافات المتوسطة و ثقافات امريكا اللاتينية و الشرق الاوسط و الاقصى.

الجدول (4) : مقارنة بين الانساق احادية الزمن و الانساق متعددة الزمن

نسق احادي الزمن	نسق متعدد الزمن
(البلدان الانجلوسكسونية، ألمانيا ، و بصورة عامة بلدان الشمال)	(بلدان أمريكا اللاتينية، فرنسا، اسبانيا، و بشكل عام بلدان جنوب أوروبا و حوض المتوسط)
القيام بعمل واحد فقط في وقت واحد.	القيام بمهام متعددة في وقت واحد.
التفرغ كلها لهذا العمل دون مراعاة للسياق الا في حالات نادرة.	قبول الانقطاع عن العمل او تغييره . الاتصال يتم كثيرا و بشكل دائم بالاستناد للسياق.
تنفيذ المشروع او المهمة لهما الاسبقية على العلاقات بين الافراد.	العلاقات بين الافراد هي اكثر اهمية من تحقيق المهدف المحدد.
اتباع بدقة البرامج التي تم وضعها.	تغيير البرامج و المشاريع بكثرة و سهولة.
بذل الجهد نحو عدم ازعاج الآخرين. التحفظ هو القاعدة.	الاسبقية تعطى للاقرين.
الملكية محددة جيدا. الاعارة و الاستعارة الا عند الضرورة	المبادلات ، اعارة الاشياء و استعارتها كثيرة و مقبولة.
الافراط في الدقة و الاحكام.	الدقة و الاحكام نسيان.
العلاقات سطحية و عابرة.	العلاقات قوية و دائمة.
الافراد اكثر بطئا و منهجية و اقل التزاما.	الافراد ينقصهم الصبر و يتجهون نحو المرور مباشرة الى الفعل.
الالتزامات التي تعتبر الاكثر ضغطا هي تلك المرتبطة بالوقت و التواريخ و المدة.	الالتزامات التي تعتبر الاكثر ضغطا هي تلك التي تخص الاشخاص.

Source : BESSIS E., « La gestuelle, un langage culturel », dans BOSCHE M., (sous la direction), le management interculturel, Nathan, Paris, 1993, p.145.

و قد يكون مغريا التفكير في علاقة قوية بين واحدية الزمن (Monochronisme) و التوجه نحو المستقبل (Orientation future) من جهة، و تعددية الزمن Polychronisme و التوجه نحو الحاضر (Orientation présente) من جهة اخرى.
و تجدر الإشارة في هذا الإطار أن HALL لا يشير بوضوح الى هذه العلاقة.

و حتى و ان كانت المجتمعات "البدائية" بالفعل تتجه إلى أن تكون متعددة الأزمنة، و تطور توجهات حاضرة أو ماضية، و ان الأمريكيين يتميزون بالزمن الاحادي و يحملون توجهها نحو المستقبل، فانه و بالرغم من ذلك، يمكن التفكير في حلول أخرى متعددة الأوجه:

- تختلف درجة الزمن المتعدد باختلاف و تنوع الأفراد و الثقافات،
- و كما يشير HALL فان المجتمعات المتطورة تسير وفق نمط الزمن الاحادي و نمط الزمن المتعدد في آن واحد : " يظهر أن كل الثقافات التي طورت تقنيات متقدمة تسير في نفس الوقت وفق نموذجي الزمن المتعدد و الاحادي [...] فاليابانيون يملكون زمنا متعددًا تجاه أنفسهم، و عند العمل مع بعضهم البعض. بينما نجدهم في علاقاتهم بالثقافات الغربية يتبنون النسق الزمني المهيمن لدى الغربيين: فهم يستعملون نمط التنظيم احادي الزمن [...] اما الفرنسيون فهم على المستوى الفكري احادي الزمن، لكنهم على مستوى السلوك نجدهم متعددو الزمن". (39) و بخصوص الامريكيين يضيف HALL : " اكدت في بداية هذا الفصل ان النسق الزمني الامريكي هو الزمن الاحادي. لكن لا يظهر هذا التأكيد صحيحا إلا في صورة سطحية فقط؛ و الحقيقة ان هذا النسق هو في نفس الوقت احادي و متعدد الزمن: فالزمن الاحادي يهيمن على ميدان الاعمال و ادارة الدولة و العمل و الترفيه و النشاطات الرياضية، بينما يهيكل الزمن المتعدد الحياة في البيت [...] ". (40)

- يملك الفرد عدة أنساق زمنية و ذلك حسب النشاط الذي يقوم به (نشاط مهني، او ترفيهي مثلاً).

و عليه ، يكون من الضروري تبني الحذر في استعمال مفهومي الزمن المتعدد و الزمن الأحادي. كما ينبغي التأكيد ايضا ان هذين المفهومين يحتويان على درجات متفاوتة و مختلفة: فاليابانيون ليسوا متعددي الزمن بنفس الدرجة التي يظهر عليها الاسبانويون؛ بحيث يمكن تفسير هذه الاختلافات، بالتأثير الهام الذي يحدثه عنصر من العناصر التي تكون هذين المفهومين (احترام المواعيد، سياق قوي/ضعيف، نوع الهيكل التنظيمية...).

7. الأنساق الزمنية و التنظيم

ينظم النسق أحادي الزمن (**Le système monochrome**) النشاطات وفق رزنامة محددة بصفة دقيقة، فالتنظيم و احترام القواعد هي جوهر هذا النسق. و في المقابل، لا يعير النسق متعدد الزمن (**Le système polychrone**) أهمية كبيرة للضغوط الزمنية، لكنه يسعى الى تأسيس علاقات شخصية (**Relations interpersonnelles**) ذات نوعية. كما تتطلب الأنساق متعددة الزمن مركزية اكبر في وسائل المراقبة. و باعتبار ان العلاقات الشخصية هي عنصر اساسي في هذا النوع من التنظيم، فالمؤسسة ذات الزمن المتعدد تتميز بهيكل تنظيمية بسيطة نسبيا. ويظهر أيضا أن المنظمات ذات الزمن المتعدد هي على العموم من الحجم الصغير، و تستجيب ببطء للظواهر الجديدة او المختلفة. و بالتالي، ينبغي أن يديرها مديرون تكون لهم القدرة على مواجهة الحالات الطارئة و التحكم فيها.

و مهما يكن، فإذا كان نموذج الزمن الاحادي قد سمح بطور المجتمع الصناعي، فانه يظهر غير مناسب لتحقيق نشاطات ابداعية. و قد بين **HALL** أن ثقافات المجتمعات المصنعة قد عرفت، بصفة خاصة و متميزة، كيف تستعمل النسقين الزمنيين في آن واحد. فاليابانيون هم افراد يتميزون بنسق الزمن المتعدد في علاقاتهم مع بعضهم البعض لكن في تعاملاتهم و علاقاتهم مع البلدان الغربية، نجدهم يتبنون نموذج الزمن الأحادي الذي هو من خصائص هذه البلدان. (41)

8. الأنساق الزمنية و اتخاذ القرار

ان القائمين بالإدارة (**Managers**) اليابانيين و الامريكيين لا يحملون نفس التناول عن اتخاذ القرار. فاليابانيون يعترفون بالطابع الغامض (**Ambigu**) للمواقف التي لا يمكن التحكم فيها كليا. و كما يشير **TANNER PASCALE** " إن الياباني عندما يواجه معضلة، نجده يتجه نحو اختيار إمكانية من الإمكانيات، في حين يظن القائم بالإدارة الغربي انه يقرر". (42) أما في العلاقات الشخصية، فان الزمن الاحادي يعزل شخصا او شخصين من الجماعة و يحفز العلاقات مع شخص او على أكثر تقدير مع شخصين أو ثلاثة أشخاص آخرين. (43) و هو موقف يطرح صعوبات عندما نرغب

في الحصول على الوفاق. اما اليابانيون فيتناولون مشكلة الاتصالات الشخصية بطريقة مختلفة؛ فهم يستعملون مصطلح NEMAWASHI (منهجية تحضير اجتماع) الذي يعبر عن الوقت الضروري لتحقيق التعاون بين المشاركين.

و بالفعل، فقد تأخذ هذه السيرة وقتا أطولاً؛ و بخاصة عندما يتعلق الأمر بحل مشاكل جديدة و معقدة، لكنها تعتبر آلية مهمة في اتخاذ القرار، لأنها تسمح بإقامة اتصالات شخصية ثرية و دائمة. "... فنحن نعلم أن إضاعة الوقت في إيجاد اتفاق حول القرار هو مكسب لنا عند تنفيذه [...]". (44)

و يندرج اتخاذ القرار في النموذج الياباني ضمن علاقة مختلفة عن تلك المعروفة لدى العالم الغربي. فالقائمون بالادارة اليابانيون يعتبرون أن المشاكل التي تكون لها فرصة اكبر في الحل، هي تلك المشاكل التي يقبل على حلها المستخدمون الذين يواجهونها مباشرة، و ليس الرؤساء الموجودون في أعلى سلم التنظيم الهرمي، لكنهم لا يملكون إلا تصورا سطحيا و بسيطا عنها. فالمنفذون بهذا المعنى هم طرف اساسي في حل المشاكل التنظيمية. اما دور القائم بالادارة فينحصر في " تحسين المبادرات التي يتخذها الآخرون و في توليد جو يعطي دافعية للاتباع و يحثهم على البحث عن احسن الحلول. (45)

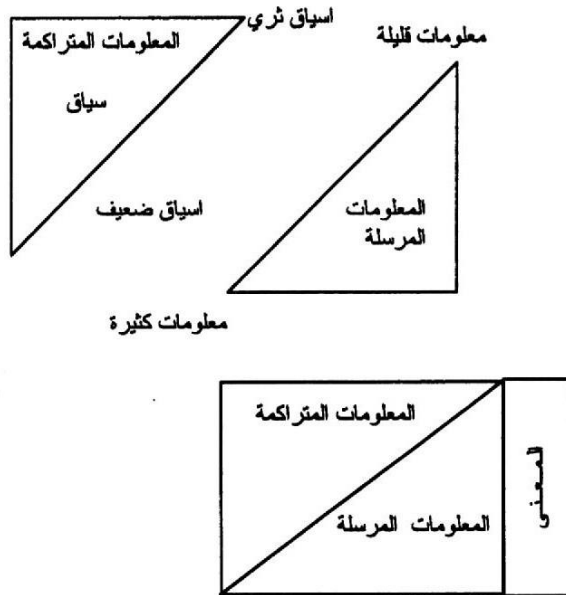
9. الزمن الأحادي و الزمن المتعدد و علاقتهما بسياق الاتصال

يعرف HALL سياق الاتصال على النحو الآتي : " يتحدد ثراء او فقر سياق من السياقات تبعا لكمية المعلومات التي تحتوي عليها الرسالة [...]". فالرسالة ذات سياق ثري، يكون الجزء الأكبر من المعلومات موجودا في السياق ذاته، في حين لا تحتوي الرسالة الا على جزء بسيط من المعاني. و في نمط اتصالي فقير من حيث السياق، فانه يمكننا مقارنته بالتفاعل الذي يحدث مع جهاز معلوماتي؛ بحيث اذا لم تكن فيه المعلومة محددة بوضوح و لم يتبع فيه البرنامج بخلافه، فان المعنى يشوه حتما. ان الميدان القانوني في النمط الغربي يتميز بنمط اتصالي فقير من حيث السياق، بالمقارنة مع التعاملات العادية اللارسمية. فالافراد الذين يتعارفون منذ زمن طويل يكون لديهم توجه نحو استعمال اتصال ثري من حيث السياق". (46)

و مهما يكن، فان التبادلات من هذه الناحية يمكن ان تحدد وفقا لثراء او فقر سياقاتها. ففي التبادلات الثرية من حيث السياق يكون فيها تراكم المعلومات مهما، كما

لا يكون فيها السعي نحو التدقيق في الرسالة ضروريا لكي تكون مفهومة و قابلة للتفسير. اما في العلاقات ذات السياق الضعيف، فانه ينبغي للرسالة أن تكون واضحة وقابلة للاستيعاب لتعويض ضعف السياق. و على العموم، فالاتصال الذي يتميز بسياق ثري هو أكثر فعالية من الاتصال الذي يتميز بسياق ضعيف.

الشكل (2) : السياق و المعلومات



Source : HALL E. T., La danse de la vie ; temps culturel, temps vécu, Editions du seuil, 1984, p.75

يؤكد SERIEYX أن البيانيين ينظمون تبادلاتهم وفق سياق قوي و بفعالية كبيرة. و "يعود الفضل في نوعية نسق المعلومات في المؤسسات البيانية الى الاتصالات الشفوية و العلاقات الشخصية و سهولة المعلومات (...) أكثر مما يعود الى كثرة الوثائق المكتوبة و الاجراءات التي تتضمن التغذية العكسية " . (47)

و السؤال الذي يطرح في هذا الاطار، هو كيف يتم التوفيق بين اتصالات فقيرة من حيث السياق تنتج لاستقرارا في العلاقات الاجتماعية (شخصية، تنظيمية،...) و اتصالات

ثرية من حيث السياق ، تميل الى رهن امكانيات التغيير ؟ فاليابان الذي يتميز بنسق اتصالي ثري من حيث السياق تمكن من تسيير هذا التناقض عن طريق تبني نسق اتصالي ضعيف من حيث السياق عندما يواجه مشاكل جديدة أو تقنية.

و قد ابرز HALL الارتباط الموجود من جهة، بين الثقافات ذات الزمن المتعدد و نمط الاتصال الثري من حيث السياق، و من جهة أخرى، بين الثقافات ذات الزمن الاحادي و نمط الاتصال الضعيف من حيث السياق. و الجدول الاتي يوضح هذه الارتباطات.

الجدول (5) : سياق الاتصال و النسق الزمني

البلد	سياق ثري (ضمني)	سياق ضعيف (واضح)	النسق الزمني
ألمانيا		○○○○	ز.أ. ○○○○
الولايات المتحدة		○○○	ز.أ. ○○○
فرنسا	○○	○○	ز.أ. ○○/ز.م. ○○
المملكة المتحدة	○○		ز.أ. ○○
الشرق - الأوسط	○○○		ز.م. ○○○
الصين	○○○		ز.م. ○○○
اليابان	○○○○		ز.م. ○○○○

Source : GAUTHEY F. et XARDEL D., Le management interculturel, « que sais-je ? », Presses Universitaires de France, 1990, p.84.

● ملاحظة: ز.أ. = زمن أحادي؛ ز.م. = زمن متعدد.

خلاصة

لقد تبين من خلال هذا التحليل أن تعددية الأزمنة أصبحت حاليا تشكل مدخلا نظريا، و إطارا منهجيا يساعد على فهم و مقارنة المشكلات التنظيمية و الإدارية؛ و بخاصة تلك المرتبطة بتصور الاستراتيجيات و بلورتها. فالزمن الأحادي و الزمن المتعدد هما من أهم الأبعاد التنظيمية في المناجمنت الحديث. لكن ينبغي أن نفهم بأنه لا وجود لزمن تنظيمي واحد ملائم في كل الظروف و لكل الحالات. بل تكون هذه الأزمنة ملائمة تبعا للمواقف و السياقات التي تحدث فيها؛ فالتناول هو تناول موقفي.

و مهما يكن، فإن الاعتراف بتباين الظروف و السياقات التنظيمية، و تعقيد و نسبية الأزمنة، بفعل طابعها المستتر و الضمني، من شأنه أن يمنح أيضا، المسيرين و القائمين بالإدارة، مجالا خصبا للتطوير التنظيمي و تثقيف الفعل الإداري و تثمينه. كما لا يمكن للباحث الذي يولي اهتماما بالتسيير و المناجمنت عن طريق الثقافة، أن يتجاهل أو يقتصد في دراسة هذه الأزمنة المتعددة. فالبحوث و الدراسات العلمية الحديثة، تؤكد كلها على ضرورة تصور الزمن كظاهرة نسبية و معقدة في فهم المنظمات و الاستراتيجيات.

(1) CALORI R., SARNIN P., « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1993, pp. 86-94.

(2) لوصيف س.، "نظرية التنظيم و المناجنت"، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 1، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002 ، ص.70.

(3) BOUFFARD L. et al., « La perspective future dans le comportement humain », Revue Québécoise de Psychologie, n° 8, pp. 2-26.

(4) HAY M. USUNIER J.C., « Time and strategic action : a cross cultural view », Cahier de recherche, série recherche, CERAG 93-01, mars 1993, p.2.

(5) HALL E.T., La danse de la vie, temps culturel, temps vécu, Editions du seuil, Points Essais, 1984, Paris, p.11.

(6) JONES J.M., « Cultural differences in temporal perspectives », pp. 21-38 in Mc GRATH J.E., The social Psychology of time : new perspectives, Sage Publications, California, 1988, 252 p.

(7) GAUTHEY F. Et XARDEL D., Le management interculturel, "Que sais-je? », Presses Universitaires de France, 1990, p.18.

(8) GOODENOUGH W.H., Culture, language and society, Modular Publication, 7, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co, 1971, p.56.

(9) cité par HATCH M.J., Théories des Organisations, de l'intérêt de perspectives multiples, De Boeck Université s.a., Paris, 2000, p.232.

(10) HOFSTEDE G., Vivre dans un monde multiculturel, Editions d'Organisation, Paris, 1994, 351 p.

(11) DEVAL PH., Le choc des cultures, management interculturel et gestion des ressources humaines, Editions ESKA, Paris, 1993 , p. 16.

(12) SCHEIN E.H., Organizational culture and leadership, San Francisco/London, Jossey Bass, 1986.

(13) لوصيف س. عشوي م.، القيادة و الثقافة التنظيمية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .

(14) ITEANU A., "L'espace et le temps des autres" in ALEGRIA J. et al., l'espace et le temps aujourd'hui, Editions du seuil, Inédit sciences, Paris, 1983, 303 p.

(15) FRIEDMAN W., About time : Inventing the fourth dimension, MIT Press, Cambridge, Massachussets, 1990, 147 p.

(16) BERGADAA M., Le rôle du temps dans l'action du consommateur, thèse de PhD, Université du Québec, septembre 1987, p.89.

- (17) ELUNG P.E.A., Traditions africaine et rationalité moderne, Editions l'Harmattan, Paris, 1987, p.32.
- (18) KAMDEM E., « Temps et travail en afrique » in CHANLAT J.F., l'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Presses Universitaires de Laval, Canada, Editions ESKA, 1990, p. 243.
- (19) KAMDEM E., ibid, p. 245.
- (20) GRAHAM R.J., "The role of perception of time in consumer research", Journal of Consumer Research, n° 7, march 1981, p. 336.
- (21) HOFSTEDE G., op.cit., p. 351.
- (22) BOLLINGER D. Et HOFSTEDE G., Les différences dans le management, Editions d'organisation, Paris, 1987, 268 p.
- (23) HOFSTEDE G., op.cit., p. 215.
- (24) HOFSTEDE G., op.cit., p. 219.
- (25) COVA B. Et PRAS B., « Que peut-on apprendre du management asiatique ? », Revue Française de Gestion, n° 103, mars-avril-mai, 1995, pp. 20-32.
- (26) MORIN E., « Sur l'interdisciplinarité », Actes du colloque du comité national de la recherche scientifique interdisciplinarité, Editions du CNRS, Paris, 1990.
- (27) HOFSTEDE G., op.cit., p. 219.
- (28) Cf. Notamment, FRIEDMAN W., About the fourth dimension, MIT Press, Cambridge, Massachussetts, 1990, p. 103 ; PIAGET J., Problèmes de Psychologie génétique, Editions Denoel, Paris, 1972,
- (29) USUNIER J.C. et VALETTE - FLORENCE P., « Construction d'une échelle de perception du temps : résultats préliminaires », Cahier de recherche, série de recherche, novembre 1991, CERAG 91-11, 26p.
- (30) Cités par HALL E.T./, Le langage silencieux, Editions du seuil, Points Essais, 1984, Paris, p. 83.
- (31) SFEZ L., Critique de la décision, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1992, pp. 177-178.
- (32) HALL E.T., op.cit. p. 23.
- (33) LECONTE P., et LAMBERT C., La chronobiologie, « Que sais-je ? », PUF, Paris, 1990, p. 5.
- (34) PAYNE J.W., BETTMAN J.R. et LUCE M.F., « When time is money : decision under opportunity-cost time pressure », Organizational Behavior and Human Decision Processss, vol. 66, n°2, 1996, pp. 131-152.
- (35) NUTTIN J.R., Motivation et perspectives d'avenir, Presses Universitaires de Louvain, Louvain, 1980, 288 p.
- (36) SERIEYX H., « Les leçons des deux rives du pacifique, Harvard - l'Expansion, n° spécial « management », p. 117.

(37) SOROKIN P.A. et MERTON K.R., « Social time : a methodological and functional analysis », The American Journal of Sociology, n°5, vol.XII, march 1937, pp. 615-629.

(38) HALL " يتكون مستوى الثقافة الأولية من المعطيات الأساسية التي تهيكّل

نمط تفكيرنا، و تزودنا بمجموعات من الافتراضات الأساسية للوصول إلى الحقيقة"، في:

HALL E.T., La danse de la vie, temps culturel, temps vécu, Editions du seuil, Points Essais, 1984, Paris, p.15.

(39) HALL E.T., op.cit. pp. 71-72.

(40) HALL E.T., ibid, p. 65.

(41) HALL E.T., ibid, p.71.

(42) TANNER PASCALE R., "Zen et management", Harvard - l'Expansion, n° spécial, "management II", p. 138.

(43) HALL E.T., Au-delà de la culture, Editions du Seuil, Collection Points, Paris, 1987, p.24.

(44) SERIEX H., op.cit., pp. 109-119.

(45) TANNER JOHNSON R. Et OUCHI W.G., "La gestion à la Japonaise", Harvard - l'Expansion, n° spécial, "management", p. 121.

(46)) HALL E.T., op.cit. p. 75.

(47) SERIEX H., op.cit., pp. 109-119.