

الثقافة الجزائرية في المؤسسة اليابانية

سومر نعيمة منى

علم اجتماع التنظيم و العمل

جامعة الجزائر

ملخص:

إلى أي مدى يمكننا اعتبار النماذج الإدارية التي صممت في بلد ما على أنها قابلة للنقل والتطبيق في بلد آخر ؟ كيف يتم تداعل أو تتأخر النسقين الثقافيين ؟ و هل يمكننا التحدث على توحيد شامل للقيم و الأنماط الإدارية ؟ هي التساؤلات الأولية التي تتطرق منها دراستنا، التي سنتناول جزءاً منها في هذا المقال، و تنتظم وفقها النقاط الرئيسية لمقاربتنا التي سنفتتها إلى أجزاء ثم إلى جزئيات تمكنا من تناول الموضوع قيد البحث بطريقة شاملة و موضوعية.

فإذا كان اقتناء الجزائر لتكنولوجيا الدول المصنعة و أساليب تنظيمها، طيلة الفترات التقلية التي مرت بها، بمثابة طعم سلبي (greffe négative)، فماذا إذا تعلق الأمر بنقل النموذج الإداري الياباني و تطبيقه في المؤسسة الجزائرية ؟ علماً بأن الثقافة اليابانية هي ثقافة نمطية شكلاً ومضموناً، لغةً و تقاليداً، بل كلا الثقافتان، الجزائرية و اليابانية، لا محل لهما من المقارنة، لحدة و عمق الفارق الثقافي الذي يفصل بينهما.

و الأجدر بالإشارة هو أن هذا الفارق الثقافي يزداد حدة في المؤسسة، لأن المؤسسة اليابانية تتميز عن غيرها من المؤسسات عبر العالم، كونها تعتمد على نماذج يابانية بحثية مستخلصة من لب الثقافة اليابانية، و بما أن أسس إدارة المؤسسة اليابانية قيد البحث مستوحاة من قيم الثقافة اليابانية، فكيف يمكن تطبيقها على موظفين جزائريين ذوو ثقافة مغايرة تماماً ؟ و كيف يستجيب الموظف الجزائري للمبادئ الإدارية اليابانية ؟ هي الأسئلة التي سنجيب عنها في هذا المقال.

مقدمة:

التكنولوجيا، التنافس، الإبداع، مستوى الأداء، الربح... هي أكثر من مجرد ألفاظ، بل تكتسي معاني خاصة في ميدان الاقتصاد كونها بمثابة المحرك الدائم للسوق العالمي، بل برهنت أكثر من مرة على دورها الفعلي و الفعال في توجيه

المراحل الأساسية التي مرّ بها الاقتصاد العالمي بما فيها العولمة، التي بلغت خلالها القوة التنافسية أوج مستوياتها، بحيث فرضت على المؤسسة ضرورة استحداث مناهجها التنظيمية، وذلك بإسقاط تلك المتعامل بها في البلدان الغربية على وضعياتها المحلية، إذ يظهر هذا الاستحداث كاستجابة حتمية لمعادلة تحتل فيها القوة التنافسية المتغير الرئيسي و الهدف الأساسي في آن واحد.

هذه الوضعية جعلت العديد من المؤسسات عبر العالم تواجه مأزق مسابرة التقدم بالتفتح على السوق العالمي، أم الحفاظ على نشاطها و أساليب تنظيمها في إطار حدودها المحلية، مع مخاطرة التشديد من وطأة تخلفها. كثيرة هي المؤسسات التي أثرت الحل الأول، لكن لم تلبث أن وجدت نفسها في مأزق جديد يرغمها على اتخاذ قرارات تتعلق بطرق التسيير، و بالخصوص تسيير و إدارة الموارد البشرية، التي تجعلها تترجح بين خيارات ثنائية، أي بين المحلي و الشمولي، العالمي و الثقافي، الاقتصادي و الاجتماعي.

يحدث هذا في الوقت الذي تفاقمت فيه هيمنة نمطاً واحداً من الإنتاج و الاستهلاك، تفجرت التمايزات و الخصوصيات التي لا يمكن تجاهلها أو طمسها، فكيف للاختلاف الثقافي أن يفرض وجوده و يضمن استمراريته تجاه القوة المعولمة للاقتصاد العالمي الحالي؟ ماذا عن مستقبل الثقافة المحلية و الهوية الوطنية في مناخ تبادلي دولي يتجه نحو التماثل، و يتخذ الفكر الواحد، القول الواحد و الفعل الواحد كوسيلة و هدف؟ إلى أي حدّ يمكن للثقافة أن تتصدى للضغوطات الاقتصادية الحديثة ؟

لقد شكل التحويل التكنولوجي طويلاً، لدى بعض البلدان المتخلفة، مفتاح تقدمها الاقتصادي، فهي قصد التخفيف من وطأة تخلفها، لم تجد أمامها إلا حل تبني التكنولوجي الغربي و الأخذ بأطروحات العصرنة مادياً، فكرياً و سلوكياً، بينما برهنت الدراسات أن هذه التكنولوجيا قبل أن تقدم حلولاً لمشكل التخلف فهي

تزيده تعقيدا، إذ يقول مالك بن نبي في هذا الصدد "لا يمكن أن تُستورد الحلول كما تُستورد من الخارج قضبان الحديد أو المواد الخام" (بن نبي، م. 1984)، و ذلك لتضارب عناصرها التكوينية مع القيم الثقافية و المعايير السلوكية للبلد المستورد من جهة، و ترسيخ التبعية الاقتصادية و العمل على ضمان استمراريتها من جهة أخرى.

كما أنه من وجهة نظر شمولية، فنقل مختلف الطرق التنظيمية و تطبيقها بدون إعادة النظر في خلفيتها الثقافية و إيديولوجيتها التنموية، إن دل على شيء إنما يدل، و لو بشكل نسبي، على صحة مبدأ عالميتها، غير أن الحقيقة تقرر بغير ذلك، بحيث توصلت البحوث إلى أنه غالباً ما تخلق هذه النماذج صراعات و تناقضات ضمنية يعيشها و يتعايش معها أعضاء المؤسسة بشكل مستمر، لأنها ببساطة تفرز من التنوع و الاختلاف عالميا و محليا ما لا يمكن عولمته، فهل يعني هذا أن الاختلاف يعتبر إشكالية في حد ذاته؟ و إن كان كذلك، فكيف تدير الشركات المتعددة الجنسية مؤسساتها عبر العالم لتجاوز التناقضات الناجمة عن الاختلاف؟ إلى أي حد يساهم الاختلاف في مقاومة التفتت الثقافي الذي تسببه فيه ظاهرة العولمة؟ ماذا عن حق المجتمعات و الشعوب في التباين؟ و كيف يتوصل هذا الأخير إلى فرض نفسه في وقتنا الحالي؟

إنّ التحويل التكنولوجي، استيراد المعارف و توظيف إطارات أجنبية، هي من بين الطرق التي انتهجتها بعض البلدان النامية و المتخلفة كمرحلة تطويرية محتومة يفرضها منطق الاقتصاد العالمي، باعتبارها أقرب طريق نحو التقدم، " فبلدان العالم الثالث توجب عليها التطور، وذلك وفق "التزام أخلاقي" فرضه التاريخ العالمي" (El-Kenz, A. 1989)، بل فرضه الاقتصاد العالمي الذي يخطو خطواته بسرعة مذهلة تقذف بالبلدان المتخلفة في دوامة تدفع بها في كل مرة إلى اتخاذ قرارات مستعجلة غالبا ما تتصف بالغفلة و نقص الخبرة، إذ تحدد رد فعل

هذه البلدان، من بينها الجزائر، إزاء تخلفها في اللجوء إلى التحويل التكنولوجي من البلدان المتقدمة واستيراد النماذج و الطرق الإدارية، بحيث مرت المؤسسات الجزائرية بثلاث مراحل استهلها بالميراث التنظيمي الغربي الذي ورثته بعد الاستقلال نمطا، ثم انتقلت إلى تطبيق النمط الاشتراكي، لتعود مؤخرا إلى التفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق، فزيادة كلى كون مجمل هذه النماذج التنظيمية التكنولوجية مستوردة فقد بقيت قيم و اتجاهات المسيرين و العمال كل على حسب أول قالب إداري تفاعل معه، و لقي أغلبهم صعوبات في مساهمة الممارسات الإدارية و المبادئ التنظيمية.

فالمشكل لا يكمن في طبيعتها كرأس مال معرفي يسهم بقسط كبير في تشييد و تقوية المهارات الجماعية و تحسين أدائها كما و كيفا فحسب، بل يطرح إشكالا آخر يتعلق بطرق تشكيله في الميدان، و تجاهل إمكانية هضمه من طرف الذهنات المحلية. فإلى أي مدى يمكننا اعتبار النماذج الإدارية التي صممت في بلد ما على أنها قابلة للنقل و التطبيق في بلد آخر ؟ كيف يتم تداخل أو تنافر النسقين الثقافيين ؟ و هل يمكننا التحدث على توحيد شامل للقيم و الأنماط الإدارية ؟ هي التساؤلات الأولية التي تنطلق منها دراستنا لتنظم وفقها النقاط الرئيسية لمقاربتنا التي سنفتتها إلى أجزاء ثم إلى جزئيات تمكنا من تناول الموضوع قيد البحث بطريقة شاملة و موضوعية.

فيما يخص الجزائر، فزيادةً عن النماذج الإدارية الموروثة من المستعمر، لجأت إلى اقتناء تكنولوجيا الدول المصنعة و أساليب تنظيمها، سعياً إلى تعويض افتقارها للتكنولوجيا اللازمة لاستغلال ثرواتها الطبيعية و البشرية، إذ انتقلت من الصناعة المصنعة في السبعينات إلى العقود الإدارية في التسعينات. فإذا كان هذا النقل التكنولوجي، طيلة هذه الفترة التنقلية، بمثابة طعم سلبي (greffe négative) ، فماذا إذا تعلق الأمر بنموذج يجمع بين الثقافتين الجزائرية

واليابانية، تلك الثقافتان اللتان لا تتوسطهما أية علاقة تتسجل في الزمان أو في المكان، لا بل، من وجهة نظر العلاقات السياسية التاريخية، هي علاقة تكاد تكون حيادية مطلقة، لكن المسألة تتزايد لبساً و العلاقة تتعقد بقدر حيادها، حالما ننظر إليها من الزاوية الثقافية في حد ذاتها، علماً بأن الثقافة اليابانية هي ثقافة نمطية شكلاً و مضموناً، لغةً و تقاليداً، بل كلا الثقافتان، الجزائرية و اليابانية، لا محل لهما من المقارنة، لحدة و عمق الفارق الثقافي الذي يفصل بينهما.

و الأجدر بالإشارة هو أن هذا الفارق الثقافي يزداد حدة في المؤسسة، لأن المؤسسة اليابانية تتميز عن غيرها من المؤسسات عبر العالم، لكونها تفوقت بمهارة مذهلة على قطبي الثالوث (أوروبا - الولايات المتحدة الأمريكية - اليابان**)، من خلال تطبيقها لنماذج يابانية بحتة مستخلصة من لب الثقافة اليابانية، و بما أن أسس إدارة المؤسسة اليابانية قيد البحث مستوحاة من القيم والمبادئ اليابانية، فكيف يمكن تطبيقها على أفراد ذوي ثقافة مغايرة تماماً؟ إذ يقول كروزيي (Crozier) في هذا الصدد "إن إسقاط التقنيات اليابانية على محيط ثقافي مغاير لا يتحقق بنجاح، بل يؤدي إلى نتائج تتناقض مع تلك المتوقعة. لكن الثقافة ليست ذلك العائق الذي يعتقده البعض، فالمناهج اليابانية تقبل النقل بشرط أن يكون ذلك مرفقاً بإستراتيجية تغيير تتماشى و الوضع المتواجد" (CROZIER, M. 1994).

فما مدى قابلية تطبيق النموذج الإداري الياباني ؟ و كيف يمكن للثقافة المحول منها أن يُنظم من خلالها العنصر البشري للثقافة المحوّل إليها، إذا كانت أهم المبادئ الإدارية تحمل في صميمها بصمات الثقافة المنقول منها ؟

منهج البحث:

منهج البحث يؤول بنا إلى تحديد توجه المسار المنهجي للدراسة. هل تنتمي إلى الدراسات الافتراضية – الاستنباطية (Hypothético-déductive) أم الدراسات الإمبريقية – الاستكشافية (Empirico-inductive) ؟

في مؤلفته " فلسفة الرفض " (1940)، يتحدث باشلار معارضاً التيار الإمبريقي، قائلاً بأن العلم يتنافر تماماً مع الرأي، وأن هذا الأخير " رديء التفكير، بل لا يفكر على الإطلاق، بل يعبر عن افتقاره للمعارف " (BACHELARD, G. 1940)، نفس الفكرة نجدها عند دوركايم (Durkheim) في نظرية "المعارف المسبقة" (prénotions). ومنه طبيعة الموضوع قيد البحث يفرض علينا تبني المنهج الاستنباطي لباشلار لكن ليس بطريقة حصرية و استثنائية تنفي كل تدخل استكشافي، بحيث تمحورت أولى مراحل بحثنا حول تحديد مشكل البحث والفرضيات التي كانت بعيدة كل البعد عن اليقين، بل كنتاج للدراسات السابقة، التخمين و التركيب، و التي تم إخضاعها فيما بعد لاختبار الشك (épreuve du doute) من خلال التفكير، الاستكشافي و التأمل الإمبريقي، فهذا الاقتراب الأخير غالباً ما يفرض نفسه على البحوث التي تتخذ المؤسسة كموضوع بحث، و أين تحتل الخاصية الإمبريقية مكاناً بارزاً، وهو السبب الذي يجعلنا نعطيها أهمية خاصة خلال عملية الذهاب و الإياب بين النظرية و الميدان.

و لا ننسى أن نشير إلى أنه غالباً ما تتبع الدراسات ما بين الثقافية المنهج المقارن، لكن من الخطأ الاعتقاد أنها تنحصر فيه، "...فالأمر لا يتعلق بمقارنة مجموعتان مغلفتان بقدر ما يتعلق بالحقل التفاعلي أين نحاول استفهام العلاقات التي تقام بين جماعات مختلفة الثقافة". (LIPIANSKY M. in : Introduction aux sciences de l'information et de la communication, 1995)

أما عن طريقة جمع المعطيات فقد اعتمدنا على تقنيتين هما: الاستمارة والمقابلة، مع العلم أن تنوع أدوات البحث " يخلق الشروط اللازمة لتشكيل هيكل وذلك عن طريق تركيب صور انطلاقا من رؤى متباينة، و هذا يسمح بمضاعفة المعلومات و تعزيز إمكانية المقارنة و تحقيق الموضوعية (Objectivation)" (COMBESSIE, J. C. 1998) و ذلك بالتوسع بكل تقنية في حدود منطقتها الخاص.

إذ توجب علينا أولا تفحص طريقة تطبيق النموذج الياباني في الميدان، مستدلين في ذلك بأقوال المسؤولين المستجوبين، بحيث قمنا بإعداد دليلين للمقابلة: المسؤولين الجزائريين و المسؤولين الأجبيين، يحوي كلاهما أسئلة تتمحور على العموم حول المسار الذي اتبعه النموذج المنقول، مع الإشارة إلى أنهما يختلفان في بعض التفاصيل الشكلية أكثر منها ضمنية.

مجتمع البحث و العينة :

لقد شكل ميدان البحث أول و أهم صعوبة توجب علينا مواجهتها و حل عقدها بحيث كانت كحجر عثرة و عائق ناتج عن سببين رئيسيين: تخوف المؤسسات اليابانية و تجنبها كل عنصر دخيل على غرار المؤسسات الأجنبية الأخرى المتأصلة في الجزائر، بل أكثر بكثير، زد إلى ذلك صفة الانغلاق التي تطبع الثقافة و المجتمع الياباني بطريقة خاصة و التي تنغرس في تاريخه و شخصيته الجماعية.

رغم هذه الوضعية العويصة، لم نفقد الأمل و فضلنا النظر إليها من زاوية التحدي. و أمام رفض مسؤولو المؤسسات اليابانية استقبلنا كباحثة، و في غياب طريقة رسمية، ارتأينا الاعتماد على علاقاتنا الشخصية للتعرف على موظفين في

إحدى المؤسسات اليابانية المتواجدة في الجزائر، و ذلك بطريقة لارسمية، أكثر الطرق رواجاً و ممارسةً في المجتمع الجزائري، تلك التي يتم من خلالها محاباة الأقارب (Népotisme). و يا ليتنا سلكنها منذ البداية ! لأنه، على نقيضنا، لا تندش الأغلبية الساحقة عندما نقول أنها كانت جد ناجحة.

لقد شرعنا في بادئ الأمر باستجواب مسؤول جزائري ثم تسلسلت الاستجابات وفق طريقة الكرة الثلجية (boule de neige)، و تجدر الإشارة إلى أن الحصول على المواعيد لم يكن بالشيء السهل، بل كان صعباً و بعضها أصعب بكثير من البعض الآخر. بحيث كان في كل مرة السؤال الأهم و الرئيسي الذي يطرح نفسه يتعلق بمسألة الغلابة (anonymat)، بكتم إسم المؤسسة و اسم المخبر بالإضافة إلى سرية المعلومات، الشرطان اللذان سمحا لنا بكسب 70% من ثقة المخبرين.

بعد إجراء عدد من المقابلات، كان هناك تصريح يتكرر تقريباً في كل المقابلات، يتلخص في عدم ثقة المؤسسات اليابانية في المؤسسات الجزائرية، الحكومية منها و الخاصة، بما فيها الجامعات. بحيث لاحظنا ميلهم لمحابة التعامل مع الأشخاص الذين تتبعوا تكويناً في مدرسة أجنبية أو سبق لهم و أن اشتغلوا بشركة أجنبية، خاصة عند التوظيف. كوننا نشغل في مؤسسة أجنبية ساعدنا في الاقتراب من المؤسسات اليابانية، و ذلك بوساطة السفارة اليابانية في الجزائر، بحيث توصلنا إلى إنجاز استجوابين مع مسؤولين يابانيين، و ملء عدد من الاستمارات، بحيث تم ذلك في كل مرة بمرافقة أحد المغتربين الذي كان متواضعاً إلى حد أقصى. لكن عندما جاء دور المسؤولين المحليين استجاب هؤلاء بالرفض بحجة رفض الشركة الأم إنجاز بحوث عن مكاتبها و عند تحدثنا عن تصريح

السفارة اليابانية أجبنا أحد المسؤولين بأن الشركة لا تخضع للحكومة اليابانية بل تعتبر شركة خاصة. و هنا لم يبق لنا إلا خيار اللجوء إلى العلاقات الشخصية لاستجواب مسؤولين جزائريين يشتغلون في مؤسسات يابانية. فالطريق الذي اضطررنا على سلكه بغية الاقتراب من المستجوبين الجزائريين كان طويلاً وبطيئاً بنفس طول و ببطء طريق الوصول إلى المغتربين، الاختلاف الوحيد الذي يفصل الاثنين هو حدة التناظر المتناقض بين لارسمية الأول و رسمية الثاني. و بهذه الطريقة اللارسمية اكتملنا عدد المقابلات التي تحصلنا عليها في المؤسسة السابقة لنبلغ السبع مقابلات. في بادئ الأمر كنا قد حددنا عدد الاستجوابات في عشرة، لكن تقلص عددها راجع إلى سببين أساسيين:

1- قلة عدد المستجوبين لرفضهم الإجابة على أسئلتنا.

2- عند بلوغ السبع مقابلات، اكتشفنا أن الإجابات كانت تتشابه والمعلومات تتكرر، لذا قررنا الاكتفاء بهذا العدد و ذلك بناءً على مبدأ إشباع أو تشبع المصادر (ANGERS, M. 1997) (saturation des sources).

الكثير من الباحثين في مجال المنهجية يعتبرون طبيعة الموضوع المدروس كأهم عنصر في اختيار العينة، و هو الشيء الذي لا ننفيه على الإطلاق، لكن فيما يخص الظاهرة قيد البحث، فميدان البحث هو الذي كانت له الكلمة الأخيرة. إذ بناءً على العوائق التي وقفت كحجر عثرة في طريق البناء المنهجي للبحث، و التي نذكر منها : استحالة الحصول على المعطيات الخاصة بعدد الموظفين و خصوصياتهم، صعوبة الاحتكاك بمجتمع البحث، محدودية المستجوبين ورفض بعضهم الإجابة على الأسئلة، ارتأينا استعمال عينة غير احتمالية (non-probabiliste)، و التي على عكس العينة الاحتمالية التي تستخدم قوائم أو ما يعادلها كإطار لأخذ العينة، تعتبر العينة غير الاحتمالية أقل اتساقاً بالطابع الشكلي. فهذا الاختيار فرضه الميدان

أكثر منه موضوع البحث، بحيث قمنا في بادئ بحثنا الميداني بتوزيع الاستثمارات بوساطة المسؤولين الذين تم استجوابهم (محليين و مغتربين)، و أمام قلة عدد الاستثمارات المُسترجعة ارتأينا استعمال طريقة كرة الثلج (boule de neige) أي بتكليف الشخص الذي سبق و أن ملأ استمارة بتوجيهنا نحو أحد زملائه.

حجم العينة:

صحيح أن حجم العينة يؤثر تأثيراً كبيراً على صحة النتائج المحصل عليها. وخلافاً للرأي الشائع، فإن الحجم الأمثل للعينة ليس له علاقة تذكر بحجم المجتمع الأم، إذ يفضل تحديده استناداً إلى ما هو متاح من موارد وعدد المجموعات الفرعية التي سيجري تحليلها، والوقت المتاح للقيام بذلك على نحو سليم، ومستوى ما نرغبه من ثقة في أن التقدير لا يتجاوز حدود هامش معين من عدد أفراد مجتمع البحث، وأعلى نسبة ممكنة للخطأ المسموح. وهذه النقطة الأخيرة، وهي الخطأ في أخذ العينة، تعبر عن درجة التيقن من أن العينة تمثل مجتمع البحث المدروس وعن احتمال عدم كونها عينة متحيزة.

بإتباع تعرجات طريقة الكرة الثلجية في توزيعنا للاستثمارات تحصلنا إلى استرجاع 62 استمارة، توزع مألثوها على أربع أقسام من مؤسسة ميتسوييني، تتحدد في الأقسام الموالية : التسويق، البيع، ما بعد البيع و قسم قطع الغيار.

بحيث توصلنا من خلال المعطيات التي أتى بها المستجوبون إلى استنتاج ما يلي.

• الثقافة الجزائرية في المؤسسة اليابانية:

في تحليلنا لقيم الثقافة الجزائرية في المؤسسة اليابانية، ارتأينا دمج نمطين لتفحص و قياس الأبعاد الثقافية، من جهة، النمط الذي اعتمد عليه كلوكون وستروبتك (Kluckohn et Strodtbeck)، و من جهة أخرى نمط إدوارد هول

(Hall)، إذ تتحدد هذه الأبعاد في أشكال التوجهات القيمية لـ: كلوكون و ستروتنبك (Kluckohn et Strodtbeck)، و التي تتضمن علاقة الفرد بالطبيعة، بالفعل وبالأخرين. بالإضافة إلى العوامل الثقافية التي يعتمد عليها هول (Hall) لتحليل الثقافة، أي: المكان، الزمن و اللغة.

و غني عن البيان أن تفحص كل هذه المتغيرات تحت زاوية تعريف شاين (Schein) لمصطلح الثقافة، كمجمل الحلول المشتركة للمشاكل المتعلقة بالتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، يسهل بقسط كبير الربط بين كل هذه الأبعاد الثقافية.

1. عوامل التكيف الخارجي:

أ. علاقة الفرد بالفعل:

" الخيار بين مراقبة الطبيعة و القدرية (fatalisme) يتوقف على إرادة تدخل الفرد في زمام الأمور". إذ تستبعد مجتمعات أوربا الشمالية و أمريكا الشمالية السلوك الجامد أو السلبي (passivité) لأنها ترتبط بمسألة البقاء. حتى أن مدراء مؤسسات هذه البلدان يتخذون قراراتهم في وقت قصير و يفضلون القرارات السريعة، مع تفضيل الوقوع في الخطأ، على الجمود و التباطؤ (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003).

عن السؤال: ما هي الأشياء التي لا تسمح بها الإدارة اليابانية و التي تودون فعلها ؟ أجابنا أحد مسؤولي ميتسوبيني قائلاً: "المجازفة أكثر". إذ يُعرف عالم الأعمال خاصة منه قطاع التجارة على أنه غالباً ما يفرض اتخاذ قرارات تحوي قسط كبير من المجازفة، لكن يكمن سر نجاح هذه المجازفة في قدرة و إمكانية تحويلها إلى فرص لا تُعوّض.

كما تكمن المبادرة في تقبل الأخطاء و المخاطر الممكنة و كذا إيجاد الحلول اللازمة، فهذا التصرف يناقض تماماً سلوك المدير الياباني الذي، في غياب رئيسه، يفضل تجنب اتخاذ القرار عن اتخاذه و التسبب في استياء من هو أعلى منه درجة (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003).

عن سؤالنا: ما هي الأبعاد التي تودون تغييرها في النموذج الإداري المطبق في المؤسسة ؟ أجابنا نفس المسؤول قائلاً: "التباطؤ في اتخاذ القرارات".

إذ يمنح اليابانيون أهمية كبيرة للتفكير أكثر منه للفعل، على عكس الجزائريون الذين يشرعون مندفعين نحو إنجاز المهام ليقومون بتسويته و ضبطه في منتصف المسار، إذ يعتبر المدراء اليابانيون الأساليب الإدارية التي تتسرع في اتخاذ القرارات كأساليب تافهة و تنقصها المنهجية و يرون في التسرع دليل قاطع عن عدم نضج الفرد و نقص ذكائه (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003).

في المؤسسات اليابانية، تعتبر القيم السلوكية كالإخلاص، الوفاء و قدرة الاندماج ضمن فرق العمل، بمعنى آخر الـ هو (L'Être)، أكثر أهمية من النتائج المحصل عليها (Le Faire) (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003).

ب. طبيعة الحقائق : مجردة أم ملموسة

هل يعتمد المسؤولون اليابانيون في عملية اتخاذ القرار و توجيه خياراتهم على المعطيات الملموسة، العقلانية و المرقمة التي تستجيب للمنهج الديكارتي أم العكس ؟ مع العلم أن هذا الأخير يفترض أنه لا يتم تقبل الحقيقة إلا بعد تبريرها منطقياً.

أما فيما يتعلق بالمؤسسة قيد البحث فتحدثنا مسؤولة جزائرية قائلة: " قبل الشروع في التعامل مع زبائننا، تشترط دائما مؤسسة ميتسوبيشي من هؤلاء تقديم النتائج السنوية (Bilan) التي حققتها مؤسساتهم، و كوننا الوسائط الذين يربطون بين المؤسسة اليابانية و المؤسسات الجزائرية (الزبائن)، مجرد المطالبة بمستند يعتبره كل مسؤول جزائري كوثيقة سرية تضعنا في كل مرة في وضعية مربكة ومحيرة، و نحاول قدر المستطاع طمأنة الزبون و إقناعه عن طريق تفسير صحة و شرعية هذا المطلب".

إثر استجوابنا للمدير التجاري لنفس المؤسسة، في إطار لارسمي، حاولنا معرفة كيفية تأويل الزبون لهذا النوع من الشروط التي يقتضيها الجانب الياباني، فأجابنا قائلاً: "غالباً ما تعتبر المؤسسات الجزائرية، التي نتعامل معها، هذا الطلب كتدخل في أمورها الخاصة (ingérence)، لكننا نحن من جهتنا نبنى دائماً مقارنة نسعى من خلالها إلى طمأنة الزبون المحلي، و إقناعه بأن هذا التوجه ما هو إلا نزعة دولية تسمح بالتعرف بأمثل طريقة على الزبون و كذا مجمل المشاريع والانجازات التي حققتها مؤسسته لحد الآن".

إن المطالبة بالنتائج (Bilan) يعني إرادة الإجابة عن سؤالين رئيسيين، هما: "أين الرأسمال؟"، أي الأصول (Actif) و "من أين الرأسمال؟" أي الخصوم (Passif). لكن هذا التوجه الذي يعتبره الزبون الجزائري "كتحقيق جنائي" تعسفي لا يخلو من الشرعية (إذا نظرنا إليه بنظرة يابانية)، خاصة أن هذه "الروح الفضولية" لا تقتصر على الأرقام فقط و إنما تتجاوز ذلك لمعرفة ما وراء الأرقام. كما نذكر في هذا السياق ما صرحه أحد المسؤولين اليابانيين، قائلاً: " عندما يطالبني مقر الشركة، في طوكيو، بمعلومات تخص سير أمور مكتب الوصل

بالجزائر، يعلق بعض الموظفين الجزائريين ذلك بقولهم: " هل أنتم تمارسون التجسس ؟ ". فالمؤسسات اليابانية لا تقبل الحقيقة إلا بالدلائل المنطقية، و هو المبدأ الذي تنادي به الفلسفة الديكارتية (cartésianisme)، و الذي يعمل وفقه المسؤولون اليابانيون، و ذلك بالرغم من انزعاج الجانب المحلي الجزائري الذي غالباً ما يستند إلى دلائل سطحية تبعد كل البعد عن هذا النوع من المنطق. كما يمكن لهذا الاختلاف أن يولد صراعات، ظاهرة أو كامنة، أثناء عرض تجاري مثلاً أين يرى اليابانيون أن التقديم الجزائري تهيمن عليه المعطيات النظرية والأحداث التاريخية، بينما ينعت هؤلاء العرض الياباني بالسطحي و التافه لأنه لا يهتم إلا بالأرقام. و هو ما صرح به أحد المغتربين، قائلاً: " صحيح أنهم يجيدون التعبير عن الأشياء، لكنني عندما أحضر الاجتماعات يتعذر علي معرفة جدول الأعمال (ordre du jour)، خاصة أنه غالباً ما يكتفي منشط الاجتماع بالتكلم والاتصال شفهيّاً و ذلك في غياب كل مستند أو وثيقة مكتوبة ". بينما يفضل الياباني المكتوب لأنه ينظم سياق ما تم أو سيتم تناوله خلال الاجتماع.

توصل مركور (Mercure) في دراسته عن العلاقة التي تتوسط التفسير والثقافة في الجزائر إلى أن الموظف الجزائري يفضل الاتصال الشفهي الذي يحتل مكانة كبيرة في تبادلاته الاجتماعية، فهو يعتبر نمط إتصال الكتابي كتقصير في حقه، بل يفسره كنقص في اعتبار الرئيس للمرووس (MERCURE, D. et al. 2006).

كما يُعرف مدراء المؤسسات الفرنسية بالمقاربة الاستبطانية (approche déductive) بلجوئهم إلى ما تقدمه النظريات، إذ ترعج هذه الطريقة الأمريكيون كونهم ضد التجريد، أكثر استكشافاً و مولعين بالمعطيات الملموسة و التجريب (MERCURE, D. et al. 2006). كما تعتمد بعض الثقافات الأخرى خاصة

منها المتموقعة في أمريكا اللاتينية و آسيا على الحدس و الروحانية. حسب تقرير نشر في مجلة "The Economist"، لجوء بعض مؤسسات هذه المنطقة الجغرافية إلى المنجمين يفوق مليون أورو من نفقاتها السنوية (The Economist, 11 février 1995).

"لقد توجب على بنك من بنوك ساو بولو (São Paulo)، في برازيليا، اتخاذ قرار مهم يتعلق بمعرفة أنسب فترة لوضع كمية كبيرة من الأسهم في السوق الأوروبية. لم يستند المدراء و المسؤولون إلى نتائج أسواق رؤوس الأموال ، السوق النقدية أو الإحصائيات، بل، بعد قراءة حوالي 15 بطاقة تنجيمية، أخبر أحد المكاتب الإرشادية المختصة في التنجيم الرئيس المدير العام لهذا البنك بصعود عطارد إلى مركز النظام الشمسي، و هذا يعني أن الوقت جد مناسب للمجازفة". والمحير في كل هذا هو نجاح العملية. و هو ما يفسر حضور المنجمين في الاجتماعات التي تنظمها المؤسسات البرازيلية و الآسيوية.

و في إطار حديثنا عن لجوء المؤسسات إلى المناهج اللاعقلانية تجدر الإشارة إلى استعمال المؤسسات الفرنسية الخطاطة (Graphologie) خلال عملية التوظيف، أي فن دراسة الخط كمعبر عن شخصية كاتبه، و ذلك رغم أنها تخلو من كل أسس علمية.

2. عوامل الاندماج الداخلي:

أ. الطبيعة البشرية:

تتاول هذا الموضوع يدفعنا إلى طرح السؤال التالي: هل الإنسان سيء أم خير بطبيعته ؟

تتعلق بعض الديانات من فكرة اعتبار الإنسان سيء، تتلخص حياته بالتسلسل في: اقتراف الذنوب، الاعتراف بها، طلب المغفرة ثم التوبة. بينما تعتمد الديانات الأخرى على فكرة طيبة الإنسان، إمكانية ارتقاؤه نحو الأمثل.

بالموازاة مع هذان المنظوران، توجد ضمن النظريات الإدارية نظريتين لتقييم ميول الفرد، هما: نظرية X و نظرية Y لـ: ماك غريغور (Mc Gregor).

تعتبر الأولى الفرد كسول بطبيعته لذا يتوجب مراقبته بصرامة، عكس النظرية الثانية التي تصف الفرد على أنه قادر على تنظيم ذاته بمحض إرادته، يسعى دائماً نحو المبادرة و بلوغ الأهداف بدون أي ضغط أو سلطة.

هذا التباين في إدراك الفرد و طبيعته يولد لدى الرئيس تشجيع الانتداب (نظرية Y)، أو العكس، الضغط و السيطرة (نظرية X).

يمكننا مثلاً التماس درجة الثقة بمجرد استعمال المؤسسة أدوات المراقبة التالية:

- مسجل الحضور (pointeuse).
- نظام تحديد المهام (Description des tâches).
- نظام التقارير الداخلية و الفحص الدقيق للنقائص.

بالنسبة لمسجل الحضور استعمل لمدة سنتين توقفت تسوميتو (Tsumito) عن استعماله لأسباب تقنية بحتة، أي بعد تعطل الآلة في 2004، و منذ ذلك الحين أصبح المسؤولين اليابانيين يتجهون بأنفسهم للمكاتب الأخرى للتحقق من حضور الجميع. هذا راجع لقلة عدد الموظفين، بحيث تختلف الوضعية في ميتسوبيني (Mitsubeni) أين تم تركيب مسجل الحضور خلال نفس السنة التي تم فيها توظيف أكثر من 60 عامل. و منه فكلما ازداد عدد الموظفين، كلما نقصت الثقة وازدادت المراقبة.

فيما يخص نظام تحديد المهام، فبالإضافة إلى مبدأ دوران المهام الذي يفرض على مسؤولي تسوميتو (Tsumito) الانتقال من منصب إلى آخر، بحيث

يقول إحدى المسؤولين في هذا الصدد: "خلال سبع سنوات من التوظيف في هذه المؤسسة، مارست عملي في إطار خمس قطاعات مختلفة"، هناك نظام تحديد المهام، إذ تنظم المؤسسة اجتماع أسبوعي يحضره الجميع، ويُسَـتَـهـدَـف من خلاله التأكد من حسن سير الأوضاع عن طريق مراقبة المهام المُـنـجـزة التي كُـلِّـف بها كل موظف، و تحديد برنامج الأسبوع اللاحق المتعلق بكل منهم.

أما عن النفقات، فهناك تقارير دقيقة يفرضها مقر الشركة في طوكيو والتي تستهدف تفحص مجمل نفقات مكتب الوصل.

برهنت الدراسات أن سحب مسجل الحضور يقلب تماماً أوضاع العلاقات التدريجية و ذلك يرجع ببساطة إلى شعور الموظفين بأنهم يُعاملون كراشدين مسؤولين، حتى أن الدانمركي لارس كولند (Lars Colind) الرئيس المدير العام لـ: اوتيكن (Oticon)، من أقدم و أكبر المؤسسات المختصة في صنع الرمامات السمعية (prothèses auditives) ، يعمل دائماً وفق مبدأ يكمن في توظيف أشخاص يحترمون أوقات العمل، على علم بمهامهم و ميزانية مصاريف النقل، لهذا لا تحتاج المؤسسة إلى استعمال أدوات المراقبة، كمسجل الحضور، تحديد المهام (description des tâches)، أو محاسبة نفقات النقل (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003).

فبالرغم من هذه المراقبة الظاهرية، يؤكد الموظفون المحليون بأنهم لا يشعرون بأي إكراه، و يتفق الجميع بأن هناك مناخ اجتماعي تطبعه نوع من الثقة، حتى أن أحد المدراء يتحدث في هذا المنوال قائلاً: "لا أزال مندهشاً عندما أتذكر رئيسي الياباني منذ ست سنوات تقريباً الذي استشارني لاتخاذ قرار مهم، و عمل بما اقترحته بينما كنت موظف جديد، لم أكن أتجاوز الستة أشهر من التوظيف في

المؤسسة"، و هذا يستهدف بالدرجة الأولى إرساء مناخ تشاوري و تبادلي فعال، لكن ربما يمكننا ارجاع ذلك لأسباب أخرى، خاصة إذا عرفنا أن "مجرد اتخاذ قرار غير صائب يمكن أن يتسبب في تجميد أو كبح المسار المهني للمسؤول الياباني، الذي يصعب عليه الترشح في مؤسسة أخرى... ربما يندesh الفرد عند ملاحظته كل الاحتياطات التي يتخذها الرئيس الياباني و كذا تحفظاته عند اتخاذها للقرارات، فغالباً ما يؤول به الشك إلى استشارة الآخرين" (DEMUSAT, O. 2006).

و يضيف نفس المتحدث قائلاً: "غالباً ما يمارسون التفويض مع كل المسؤولين المحليين، بدون استثناء"، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الرأسمالية و الثقة ليسا بمفهومين متضادين، و هو ما توصل إليه توماس لفسن (Thomas Lifson) (OUCHI, W. 1982)، شاب جامعي من مدرسة هارفرد للتجارة (Harvard Business School)، الذي درس بدقة أكبر الشركات التجارية اليابانية، مثل: ميتسوي (Mitsui)، ميتسوبيشي (Mitsubishi)، سوميتومو (Sumitomo)، الخ، التي تتأصل عبر أقطار المعمورة و تلعب دوراً جدياً هاماً في إستراتيجية تصدير الصناعة اليابانية، و لها قدرة عالية على تغلغل الأسواق الجديدة، إبرام صفقات تجارية تفلت من أيدي أجدر مسؤولي أكبر الشركات الأمريكية أو الأوروبية، و كذلك تنسيق عمليات تجارية على النطاق الواسع. حسب لفسن (Lifson)، يكمن سر نجاح هذه الشركات التجارية اليابانية في نظام تسييرها الذي يسمح بالحفاظ على قسط كبير من الشعور بالثقة في ذوات موظفيها الذين يشتغلون في محيط سريع التغير، فهم يتلقون يومياً آلاف عروض بيع أو شراء مختلف المنتجات، و يسجلون بذلك خسائر لا يحاسبون عليها، لأن مدراء الشركة على يقين بأنها ستعوض بأرباح تحقق على مستوى مكاتب أخرى.

فهذا الإحساس بالثقة يُشعر الموظف بأنه معني شخصياً بنجاحات و إخفاقات المؤسسة، و لمعرفة درجة هذا الشعور لدى موظف ميتسوبيني، قمنا بطرح السؤال الموالي: هل تشعر بأن مشاريع و توجهات مؤسستك تعنيك شخصياً أم لا ؟ وكانت الأجوبة كالتالي:

تبين النتائج المحصل عليها أن كل الموظفين، بدون استثناء، يدرجون كل ما يتعلق بتوجهات مؤسستهم ضمن المسائل التي تخصهم شخصياً، و هو ما يُطلق عليه أوشي (W. Ouchi) في كتابه "نظرية ز" (« Theory Z ») بالاتفاق على طريقة العشيرة (clan)، النموذج التنظيمي الذي تنفرد به الشركات اليابانية. إذ تكمن الخاصية الأساسية لهذا النموذج في المطابقة بين الأهداف الفردية للعمال وتلك التي تسعى إليها المؤسسة، و يعتبرها أوشي الطريقة الأمثل لمواجهة عدم اليقين و العوامل المحيطية المعقدة (STEWART, R. 1994). لكن تجدر الإشارة إلى أن بناء عشيرة يستلزم توفر الوقت، المثابرة باستمرار و استقرار أفراد المؤسسة

ومنه الاعتقاد بأن الآخرين أشخاص طيبون يدفع بالمسؤول إلى منحهم هامش المناورة و بالتالي الاهتمام بالمهام. في حالة حدوث عكس ذلك، تتشدد المراقبة و السلطة، فتظهر ثقافة المؤسسة على أنها تتمحور حول الفرد، السلم التدرجي، السلطة و الضغط (STEWART, R. 1994).

ب. أولوية المهام أو الأفراد:

من أهم الخصائص التي تسمح بتمييز الثقافات هي القيمة التي تعطى لكل من العلاقات و المهام كل على حدا (Ibid.). بحيث ترادف هذه الثنائية ثنائية بارسنز

(Parsons) المتمثلة في: العالمية (Universalisme) التي تقتضي تطبيق القوانين على الكل بدون استثناء، و الخصوصية (Particularisme).

في البلدان الآسيوية، أمريكا اللاتينية و الشرق الأوسط، يلجأ رجل الأعمال إلى أصدقائه أو عضو من أعضاء أسرته لإنجاز مهام ما. فلا بد من وجود علاقة قرابة تسمح لهم بالتفاوض في مناخ من الثقة (SCHNEIDER S. C. et (BARSOUX J. L. 2003).

أول ما يذكرنا إياه هذا البعد، أي محابة الأقارب في شتى ميادين الحياة هو اضطرابنا الاعتماد على علاقاتنا الشخصية لاستجواب موظفين في إحدى المؤسسات اليابانية المتواجدة في الجزائر، و ذلك بطريقة لارسمية، أكثر الطرق رواجاً و ممارسةً في المجتمع الجزائري، تلك التي يتم من خلالها محابة الأقارب (Népotisme). فهذا الطريق الذي سلكناه بغية الاقتراب من المستجوبين الجزائريين كان طويلاً و بطيئاً بنفس طول و بطء طريق الوصول إلى المغتربين، الاختلاف الوحيد الذي يفصل الاثنين هو حدة التناظر المتناقض بين لارسمية الأول و رسمية الثاني، إذ هناك قسط جد كبير من اللارسمية، العلاقات التراحمية و التضامن الآلي في التعاملات مع الفرد الجزائري، في حالة غياب كل علاقة انتساب مع الآخر، كل شيء ممنوع أو مستحيل، لكن إذا شعر و لو بنوع من المصاهرة تربطه بالآخر، فهنا يتحول فجأة ممنوع إلى مسموح و المستحيل إلى ممكن.

أول سؤال طرح علينا، خلال مقابلة التوظيف، من طرف المسؤولة الجزائرية المكلفة بإجراء المقابلات هو: هل تعرفين أحد موظفي تسوميتو (Tsumito) ؟ و أكملت حديثها مفسرة سبب طرحها هذا السؤال قائلة: " عند

وجود منصب شاغر في ميتسوبيني نُعلم موظفي المؤسسة في حالة ما إذا كان أحدهم يعرف شخص من بين أقاربه يتلاءم مع المنصب الشاغر و إلا لجأنا إلى الطريقة الرسمية أي الإعلان الصحفي". فلا يعارض المسؤولون اليابانيون لميتسوبيني هذا الإجراء اللّارسمي لأنهم يُخضعون كل المترشحين، بدون استثناء، إلى مقابلتين محكمتين تفصلهما مدة زمنية للتخمين تدوم شهراً كاملاً، ينتقي خلالها المدراء المغتربين أحسنهم، و ذلك بطريقة جد صارمة، بحيث يكون القرار في آخر المطاف ياباني بحت، أو ياباني-ياباني (décision nippon-japonaise) كما صرح أحد المدراء المستجوبين، و لا حق لأي موظف جزائري التدخل في ذلك. فهم يعتمدون على شروط توظيفية يابانية، أي محابة المتخرجين الجدد عندما يتعلق الأمر بمنصب يتموقع في قاعدة الهرم، و اشتراط الجدارة و الاستحقاق، الكفاءة و التجربة (في مؤسسة أجنبية) إذا كان المنصب المقترح ينطوي على درجة من المسؤولية و عدد من المهام الإدارية، ذلك بالرغم من أنهم لا يستبعدون أقارب موظفيهم، الشيء الذي تجتنبه المؤسسات الأمريكية خوفاً من تداخل المهام المهنية العقلانية و علاقات القرابة الذاتية.

غالباً ما يعتمد نظام سير أكبر المؤسسات الحكومية في الجزائر على علاقات لارسمية قوامها المحسوبية (népotisme)، و لربما هي ميراث ظاهرة طالما تطبع بها التنظيم البيروقراطي الفرنسي، ألا و هي ظاهرة الدعم و الوصاية (piston)¹.

أما فيما يخص النشاطات التجارية للمؤسسة فيؤكد أحد المسؤولين أنها تتم في إطار رسمي بحت، من خلال إمضاء تعاقدات، و ذلك بعد المشاركة في دعوات العروض الدولية (avis d'appel d'offres internationaux).

¹ تُمارس أيضاً في مجتمعات أخرى كالمجتمع الصيني أين يُطلق عليها اسم "غونكسي" (Guanxi).

3. عوامل الاندماج الداخلي و التكيف الخارجي:

يتحدث إدوار هول (E. T. HALL) على عوامل: المكان (espace)، الوقت (temps) و اللغة (langage) على أنها تؤثر بقسط كبير على التكيف الخارجي (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003). إذ لا تسمح اللغة بتحديد علاقة الفرد بالطبيعة فحسب (مثلا الألفاظ التي يختارها الفلاح لتعريف الشتاء تختلف عن تلك التي يستعملها مواطن بلد مهدد بالفيضانات) بل تعمل على توجيه علاقاته بالآخرين (نمط الاتصال).

يمكن للظرف المكاني أن يعكس التنظيم المادي للمحيط (الهندسة المعمارية) و أيضاً نمط العلاقات الشخصية التي تتسجل في حدود هذا المكان (البعد المسافي الذي يتوسط الأفراد).

أما مفهوم الوقت أو الزمن فيتوقف على المراقبة التي يزعم الإنسان ممارستها على الطبيعة، بحيث يحدد هذا المفهوم الأولوية بين العلاقات و المهام.

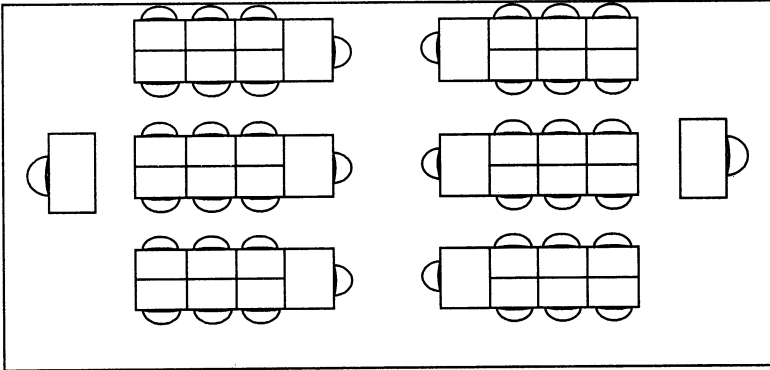
أ. علاقة الفرد بالظرف المكاني:

إن أنماط تنظيم الظرف المكاني تختلف من ثقافة إلى أخرى، لكن هناك نمطان رئيسيان يتناقضان تماماً، غالباً ما يلجأ إليهما الباحثون لتبيان التمايز الثقافي في تنظيم الفضاء، هما: النمط الياباني و النمط الأمريكي.

تهيمن على النمط الأول "الذهنية الجزيرية" (mentalité insulaire)، بحيث يُستغل الفضاء بالسنتيمتر الواحد بسبب محدودية هذه الثروة. أما النمط الثاني فيتميز بـ "الروح الرائدة" (esprit pionnier)، و ذلك بفضل شساعة المساحات و الأراضي الأمريكية التي يتمتع بها سكانها من خلال حركيتهم الجغرافية و المهنية التي تخص هذه الثقافة بدون غيرها.

بحيث تنتظم المكاتب الإدارية لكل من ميتسوبيني (Mitsubeni) و تسوميتو (Tsumito) وفق نمط المكاتب المفتوحة. بالنسبة لميتسوبيني، تجتمع ثلاثة أقسام في غرفة واسعة تحوي ما يقارب 60 موظف، رؤساء و مرؤوسين، يجلس أعضاء القسم الواحد حول طاولة واحدة أو إثنين، كل بالتجهيزات اللازمة، بينما يشغل الرؤساء مكاتب فردية في نفس الفضاء، لكن في الجهة الشمالية لطاولات مرؤوسيه حتى يسهل عليهم مراقبة كل موظف. أما المدير العام فيشغل مكتباً مغلقاً و فردياً.

أما فيما يخص تسوميتو (Tsumito) فتتظم في ثلاثة فروع، كل فرع في غرفة واسعة تحتوي على طاولات طويلة، كل طاولة يجلس حولها عمال المصلحة، القسم أو الفرع الواحد، الواحد قرب الآخر، كل بتجهيزاته الخاصة و كذا ما يلزمه لإنجاز مهامه. يجلس كل رئيس مصلحة في طرف الطاولة. أما رئيس المديرية فيجلس في جانب الغرفة المقابل للباب، في مكتبه الخاص. و يمكننا توضيح النمط الهيكلي الذي تنتظم وفقه المؤسسات اليابانية فيما يلي:



التنظيم المكاني لمكاتب المؤسسات اليابانية

كما لا ننسى أن نشير بأن عدد الموظفين الذين يجلسون حول الطاولة الواحدة يتوقف على انتماء الموظف إلى قسم محدد و العدد الاجمالي للموظفين في كل قسم أو مصلحة و في المؤسسة على العموم.

كما أن المكان الذي يخصص لكل موظف في حدود هذا الفضاء الهيكلي لمكان العمل لا يختلف وفق المستوى التدرجي فحسب، بل كذلك على حسب المرؤوس المنتج و المرؤوس غير المنتج، إذ امام امتناع الرؤساء اليابانيون اللجوء على الفصل، "لأنه يمس بشرف الموظف و تعيشه كل الأطراف المقررة والخاضعة لهذا القرار كشيء جد مخز" (DEMUSSAT, O. 2006)، للتخلص من عناصرها التي لا تتنتفع بهم، تلجأ المؤسسة اليابانية إما إلى نقل المعني إلى هيكل آخر من هياكلها، أو تحتفظ به لكن بتكليفه بأبسط المهام، بل "بمهام لا تنفعه لا هو و لا المؤسسة... هناك بضع سنوات، كان يُطلق على هذه الفئة من العمال بـ "مادوجيوازوك" (Madogiwazoku)، و الذي عيني حرفياً: الأفراد الذين يجلسون قرب النافذة" (DEMUSSAT, O. 2006)، لأنه ببساطة يُؤمر بالجلوس قرب النافذة. و هو بالضبط ما سرحه أحد المسؤولين المحليين بقوله: "لحد الآن لم يسبق و أن فصل موظف في هذه المؤسسة... عند اكتشاف المغتربين عدم كفاءة الشخص الذي وظفوه، يقومون بإعادة النظر في المهام التي يُطالب هذا الموظف بانجازها، قبل تكليفه بأبسطها و نقله قرب النافذة... فالأشخاص الذين حدث لهم ذلك إلى حد الآن، وهم قلة، يجهلون تماماً معنى الجلوس أمام النافذة"، مع التذكير بأن المتحدث درس و اشتغل في اليابان لمدة خمس سنوات.

كيفما كان الميول الثقافي لتنظيم الفضاء، فهذا الأخير يؤثر لا محالة على نوعية العلاقات و بالخصوص درجة انخراط الفرد ضمن الجماعة و التوقعات التي

يرغب في تحقيقها من خلال علاقاته المهنية. هل يريد ربط علاقات مع الآخرين (فضاء مفتوح) أم إنجاز مهامه (فضاء مغلق) ؟

و قصد التحصل على تفسيرات أدق، عرضنا الاقتراح الموالي: "هل تفضلون العمل في مكتب خاص بكم أين يصعب على الآخرين الدخول إليه ؟ بينت المعطيات أن الأغلبية تجمع على رفضها العمل في مكتب خاص وتفضيلها المكاتب المفتوحة، أين يسهل للموظف التواصل مباشرة مع الآخرين. بحيث يظهر ميول فئة الموظفون الذين لم يشتغلوا في مؤسسة أخرى و بالتالي لم يعرفو نمط آخر من التنظيم، بأعلى نسبة. فكلا النسبتين إن دلت على شيء إنما تدل على تفضيل الموظف الجزائري العمل الجماعي. كما اتضح أن فئة العمال الذين تشكل ميتسوبيني لديهم أول تجربة مهنية، فهم يفضلون المكاتب المفتوحة أيضاً و ذلك رغم اشتغالهم سابقاً في مؤسسات أخرى ذات مكاتب مغلقة، و تعودهم لهذا النوع من التنظيم الداخلي، فهم يفضلون المكاتب المفتوحة.

ومنه فيفضل عامل ميتسوبيني العمل في مكان مفتوح أين يسهل للآخرين الالتقاء به و التبادل معه. إن هذه الخاصية الثقافية تميز المجتمع الجزائري عن المجتمعات الأوروبية، لكن تعتبر إحدى نقاط التقاطع التي تتوسط الثقافتين الجزائرية و اليابانية. إذ يعرف العامل الياباني بمكتبه المفتوح (Open space) أو تلك الغرفة الواسعة التي تضم كل عمال المؤسسة أو تقريباً تماماً على الطريقة اليابانية أو ما يشبه ذلك.

و يفسر إحدى المغتربين لجوء المؤسسات اليابانية إلى هذا النمط الهندسي للمكاتب، قائلاً: "على عكس الجزائر، مساحة اليابان محدودة جداً، لذا فنحن نستغل كل متر مربع منها".

إذ يشكل البحث عن السكن في اليابان مشكل جد عويص، و إذا وجد يكلف ساكنه أسعاراً باهظة. إذ يشكل عامل محدودية مساحة اليابان سبب من أسباب لجوء مدراء المؤسسات اليابانية إلى الأماكن المفتوحة (Open space) لتنظيم مكاتب العمل.

اليابان بلد يتموقع فوق أراضي بركانية، و الأراضي المسطحة الصالحة للزراعة نادرة جداً، حتى أن اليابانيون هم أول من مارس الزراعة على الشرفات خاصة الشجر القرم المعروف باسم البنزاي (Bonzaï) الذي يبرع اليابانيون في فن جعلك كذلك و العناية به وفق تقنيات يابانية.

يفسر إدوارد هول (E. T. Hall) هذا الجوار في مكان العمل بالمفهوم الياباني للصدقة الحميمة (intimité) بحيث يقول في هذا الصدد: " لفهم معنى الصدقة الحميمة لدى المجتمع اليابانيين يتوجب قضاء سهرة شتوية باردة مع أسرة يابانية... فقصد المحافظة على الدفء تجلس الأسرة اليابانية بانضمام حول المشواة (Hibachi)، الواحد بجانب الآخر" (Hall, E. T. 1978). كما لاحظ هول (Hall) أن اليابانيين يفضلون الاستلقاء و النوم على الأرض، كل قرب الآخر، و ذلك على الطريقة اليابانية التي غالباً ما تقارن بالأسلوب الأمريكي. حسب نفس الباحث، يعتقد الكثير أنه لا وجود في اللغة اليابانية للفظي "الحميمة" (intimité) و الإنفراد (isolement)، و مثل هذه الاعتقادات لا أساس لها من الصحة، بل توجد هاتين الكلمتين لكن بمعنيين يختلفان تماماً عن تلك التي تمنحها إياها اللغات الأخرى، خاصة اللاتينية. فبالرغم من أن الياباني يرفض الانفراد و الوحدة، و أن الوجود المستمر للآخرين بجواره لا يشعره بالانزعاج، فهو يرفض بتاتاً أن يشاركه

جيرانه نفس حائط المبنى الذي يقطن فيه، بل تشكل بيته و الدائرة التي تحيط بها كل متلازم، و مكان لا يقبل التجزئة.

ب. علاقة الفرد بالوقت:

من بين الاختلافات التي تفصل البلدان المتخلفة عن البلدان المتطورة، النظرة التي يحملها كل منها عن متغير الوقت و ذلك من حيث انضباط الأفراد حسب هذا الأخير أم العكس، بمعنى تنظيمه وفق الميولات الشخصية لكل فرد. لذا فالتطلع إلى المفهوم الذي يحمله أفراد المجتمع المنقول إليه عن الوقت و كيفية استهلاكه، قبل نقل نموذج إداري ما، يعتبر كخطوة أولى نحو إنجاح هذا النقل.

يقول مسؤول ياباني في ميتسوبيشي في هذا الموضوع: "الموظفون الجزائريون لا يحترمون الوقت على الإطلاق. بما أن مهامي، هنا بالجزائر، يرغمني على الانتقال باستمرار بين الجزائر و البلدية، فغالباً ما أعطي مواعيد لموظفين محليين و كثيراً ما يصل الشخص متأخراً إلى حد أنني تكيفت مع هذا النوع من الوضعيات، ليس أنني صرت شخصاً لا يحترم الوقت، و إنما أحاول ألا أكون منضبطاً مع المتأخرين لكي أصل في نفس وقت وصول الآخر على حسب تأخره، و أكون بذلك قلصت وقت الانتظار".

و يا ليت حدث العكس !!!

فبالإضافة إلى الثقافة الموروثة عن المجتمع الأصلي، هناك تأثيرات المحيط الجديد الذي يفرض على المغترب احتياطات إضافية قد لا تكون لازمة بالنسبة للمواطن الأصلي (بيرجر، ب. 1995). و هو ما حدث لهذا المغترب الياباني.

كما يتحدث أحد مسؤولي تسوميتو (Tsumito) في هذا الصدد، قائلاً: "المبدأ الإداري اللذان واجها أكبر قسط من المقاومة من طرف الموظفين هما : الصرامة و الانضباط... بين 2002 و 2004 كان يُراقب الحضور من خلال آلة الحضور (Pointeuse)، لكن تعطلت، و منذ ذلك الحين أصبح المسؤولين اليابانيين يأتون دائماً على الساعة الثامنة ليتجه أحدهم على الثامنة و النصف نحو المكاتب الأخرى للتحقق من حضور الجميع، و في حالة تأخر الموظف، لا يفوت أحد المسؤولين اليابانيين الفرصة في التحدث معه (بابتسامة)، فور وصوله، عن تأخره. أما في حالة غياب أحد الموظفين لا بد من مبرر و إلا انعكس ذلك سلباً على التقييم الشخصي الذي نقوم به سنوياً".

أما فيما يخص المجتمع الجزائري بصفة عامة فهو "لا يفتقد إلى القيم الإيجابية و إنما يفتقد إلى توظيفها في حياته" (مقدم، ع. 1992)، فالتراث العربي الإسلامي يقدم العديد من الأمثال التي تشير إلى أهمية الوقت مثل "الوقت كالسيف إذا لم تقطعه قطعك"، "لا نؤجل عمل اليوم إلى الغد"، الخ. إلا أن هناك بعض الأمثال الجزائرية التي تبطل من مفعول الأولى، نذكر الأكثر تداولاً منها "كل عطلة فيها خير" و الذي تتجم عنه مواقف ينظم وفقها الفرد أوقاته فتكسبه عادات سلبية تؤثر سلباً على انضباطه في العمل فتخل من أدائه، و نحن ستحاول التطلع إلى مدى تأثير هذه المواقف الثقافية على العامل أثناء إنجازه لعمله.

يبدو من خلال النتائج أن أغلبية الموظفين لا يؤجلون مهامهم إلى وقت آخر، لكنهم في الحقيقة غالباً ما يخلفون هذا المبدأ بسبب الكمية "الكبيرة" للمهام التي يُكلفون بها و تفرضها التعددية المتكافئة. فالعديد من الموظفين يعانون من مشكل عدم التكيف مع مبدأ التعددية المتكافئة (Polyvalence)، بحيث توصل القليل منهم إلى التأقلم معه و ذلك عن طريق تنظيم المهام و انجازها على حسب

أولوية بعضها بالنسبة للبعض الآخر، لكن انتصح أن تنظيم هذه الأولوية يكتسي نوع من الذاتية التي تنعكس أحياناً بطريقة سلبية على سير المهام. و يصرح أحد المغتربين، قائلاً: " كوني لا أنتمي إلى هذه المؤسسة (هناك علاقة شراكة تربط ميتسوبيشي بالشركة اليابانية التي أنتمي إليها)، ليس لي الحق في إرغام أي موظف على القيام بمهام ما... فغالباً ما يطالبني الممول في اليابان بمعلومات هامة يتوجب إرسالها في الآجال، و عندما أكلف الموظفين المعنيين بالأمر بانجاز المهام، لا أتحصل عليها إلا بعد فوات الأوان، فالممول لا يتفهم الوضعية، و الجانب الثقافي في ميدان تجاري كهذا لا يههم على الإطلاق. فالحكاية تعيد نفسها في أغلب الأحيان، و ذلك رغم أنني أبذل جهودات كبيرة لتحفيزهم و شرح الهدف من هذه الاجراءات و مدى أهميتها... كما سبق لي و أن اشتكيت للمدير العام (ذو جنسية جزائرية) الذي تحدث معهم شخصياً لاتمام المهام و تسليمي المعلومات اللازمة، لكن لازالت الأمور على حالها، و أنا أفضل اجتناب تبليغ المدير العام، لأنني لا أحب المشاكل. على كل حال، الجزائريون لا يتغيرون أبداً".

كما يتحدث أحد الزبائن الذين استجوبناهم، قائلاً: " تتكلم شركة ميتسوبيشي عن "الصيانة السريعة" (Maintenance express)، لكنني لم ألاحظ أي تغيير في مدة الصيانة، لقد أحضرت سيارتي على الساعة التاسعة صباحاً، و ذلك بعد اتخاذ موعد، لكنني لم أستلمها إلا بعد 12 و النصف زوالاً... أين التغيير ؟؟ !! ". و هذا دليل قاطق على عدم قدرة موظفي فرع خدمة ما بعد البيع (service après-vente) على تدارك نقصهم في تنظيم الثروة الزمانية رغم تقنياتها من طرف الشركة.

يميز أ. كردون (CARDON, A. 1992) بين مفهومين اثنين للوقت: المفهوم الخارجي (Extrachronique)، و المفهوم الداخلي (Intrachronique). بالنسبة للمؤسسة التي لها مفهوم خارجي للزمن فأمثل طريقة لديها لاستهلاك الوقت هي الانطلاق من فكرة الزبون قبل كل شيء، أي أن الانضباط و التنظيم الزماني يرتكزا على عنصر خارجي هو الزبون، و هو ما يفسر بدون شك أغلبية أفراد العينة الذين ينجزون المهمة فور تكليفهم بها و ذلك رغم عدم استعجالها، و تنطبق عليها كذلك النظرة الأحادية (Monochronique) (HALL, E. T. 1994) للزمن التي يعتبر من خلالها الوقت كمسار خطي تنتظم فيه المهام عبر تسلسل زمني محدد، الشيء الذي تنفيه الأقلية من أفراد العينة الذين يفضلون إنجاز العمل في وقت لاحق مساندين بذلك فكرة "كل عطلة فيها خير"، فهؤلاء يتبنون النظرة الداخلية للوقت أي أنهم يهتمون بوقتهم الخاص و ذلك على حساب وقت الآخرين. فبالرغم من ذلك يبقى الفاصل الثقافي لمفهوم الوقت سائد بين المسؤولين اليابانيين و الموظفين الجزائريين لمؤسسة ميتسوبيشي، بحيث يقول إحدى المسؤولين الجزائريين "بغض النظر عن الانضباط (ponctualité) الذي يفتقده بقسط كبير موظفي هذه المؤسسة، كغيرهم من الجزائريين، غالباً ما يستعمل هؤلاء كلمة "إن شاء الله" مع المسؤولين اليابانيين عقب تلقيهم للتعليمات، فيستجيب هؤلاء بابتسامة لأنهم يعطون هذه الكلمة تأويلاً سلبياً يرتبط بمفهوم التبذير، ضياع الوقت و عدم الدقة، بينما يُعرف الياباني بالدقة و احترام الثروة الزمنية".

فكل هذه الميولات و الاتجاهات ما هي إلا المرأة العاكسة للثقافة السائدة، لكن للمبادئ الإدارية دوراً بارزاً في ضبط العامل وفق تنظيم دقيق و محكم، سيما أن المؤسسة قيد البحث تجارية، و أول ما تقتضيه هو الوقت، أي السرعة و النوعية.

ج. اللغة :

اللغة أساس عملية الاتصال، فهي تسمح بالتعبير عن الأفكار و فهم ما يعبر عنه الآخرون. تتحكم الكلمات بقسط كبير في ما نعبر عنه و ما نحذفه، المسموح وغير المسموح. و منه فتأثيرها يكون مزدوج: تمس العلاقة بالمحيط من جهة، والعلاقات الشخصية من جهة أخرى.

يميز هول (Hall) بين ثقافات ذات شحنة ظرفية ضعيفة (cultures à faible charge contextuelle) و ثقافات ذات شحنة ظرفية قوية (cultures à forte charge contextuelle). تتصف الاتصالات في النمط الأول من الثقافات بوضوحها و سهولة فهم الرسالة التي تحملها، لكون المتكلم يعبر عن أفكاره بدون أي تلميح، لا يهمنه من يستمع إليه أو الوضعية التي يتواجد فيها. على عكس النوع الثاني من الثقافات، التي ينطوي فيها الخطاب على نسبة كبيرة من المكبوت (non-dit) بحيث يقتضي فهم الرسالة بذل جهد كبير لتفسير التلميحات و الإيماءات، إذ يلجأ أفراد هذه الثقافة إلى كل أنواع الالتباسات و الأفكار الحادة و الدقيقة بغية جعل الآخر يحس بالقلق و الانزعاج.

فيما يخص نوعية الاتصال التي تربط الموظفين الجزائريين و المسؤولين اليابانيين في مؤسسة ميتسوبيشي فهي بصفة عامة تنال رضا الجميع بل من الأصوب القول بأنها لا تضايق أحد لأنها لا تمس سلباً لا الأهداف الشخصية للموظف و لا الأهداف التنظيمية للمؤسسة، و يتحدث أحد المسؤولين المحليين في هذه المسألة قائلة: " أشغل في هذه المؤسسة منذ سبعة سنوات، و لا أزال عاجزة على معرفة إذا كان المسؤول الياباني راض بالجهودات المبذولة و العمل المنجز أم لا"، و يفسر مسؤول آخر قائلاً: " إن اليابانيين خبثاء..." ثم ذكر مثلاً يابانياً باللغة

اليابانية (لأنه درس في اليابان لمدة خمس سنوات)، ليضيف: "... هناك مثل ياباني يقول: قلب حزين، وجه بشوش²، فبالرغم من عدم رضاه بالعمل فهو يمتنع عن التصريح برأيه و انطباعاته". و ما يزيد الطينة بلة هو استعمال الأطر اليابانية للمؤسسة اللغة اليابانية عند التحدث فيما بينهم.

فإذا كان الامتناع عن التعبير عن الأحاسيس و الشعور عند الجزائري كعنصر يبرهن على خبث الفرد، فالتعبير عنها، أي الأحاسيس، يعتبر في الثقافة اليابانية كدليل قاطع عن عدم نضج الفرد (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003). إذا كان الجزائري ينزعج للمعلن (non-dit) الذي يهيمن على اتصالات الياباني فتولد في ذاته نوع من الكبت، تتسبب خاصية الشفهيّة التي تطبع الجزائري في إزعاج الياباني، خاصة خلال الاجتماعات، بحيث يقول أحد المغتربين في هذا الصدد: "صحيح أن الجزائريون يجيدون التعبير عن الأشياء، لكنني عندما أحضر الاجتماعات يتعذر علي معرفة جدول الأعمال (ordre du jour)، خاصة أنه غالباً ما يكتفي منشط الاجتماع بالتكلم و الاتصال شفهيّاً و ذلك في غياب كل مستند أو وثيقة مكتوبة"، إذ يُعرف الجزائري على أنه لا يوطر حديثه، فهو لا يرتب النقاش على حسب المواضيع المطروحة بطريقة متسلسلة، بل يفضل تناولها في خضم حديث متشعب، فيدخل في متاهات بدون نهاية، حتى أنه يحدث أحياناً أن يخرج المجتمعون بدون أي حل مقنع أو قرار مقنع.

نفور المغتربون اليابانيون من هذا الالتباس و عدم الدقة خلال الاجتماعات ضيق الارتباط من جهة بالمبول الحاد للياباني لاجتناب عدم اليقين، و من جهة

² « Cœur en pleurs, visage souriant ».

أخرى انتمائه إلى الثقافات الأحادية الزمن (culture monochronique)، التي تتصف اجتماعاتها بـ:

- الإحاطة بمجمل النقاط المطروحة.
- اتخاذ قرارات محددة المعالم.
- احترام الآجال المحددة.
- شخص واحد يتكلم و ليس عدة أشخاص في نفس الوقت

(SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003).

كما أنه على نقيض طريقة الجزائري في الخطاب و التحدث، التي تطبعها ضرورة توضيح المحتوى و تفسير المعنى بدقة³، يلعب البعد الخفي في الثقافة اليابانية دور أساسي في عملية الاتصال. التفسير لشخص ما، بشكل دقيق، يعادل الشتم في الثقافة اليابانية، و هو ما يقتضي إنماء نوع من الحساسية تسمح بفك رموز السكوت الذي يتصف به الاتصال بين الجزائريين و اليابانيين. إذ يُعرف اليابانيون، على عكس الجزائريون، على أنهم قليلو الكلام، و يُرجع بعض الباحثين هذا النقص الاتصالي إلى تجاهل النظام التربوي الياباني لتقنيات التعبير، كالمقالات و الخطابات، إلى حد أن مجمل الامتحانات التربوية و الجامعية تعتمد على النظام الأمريكي، أي طريقة الأسئلة المتعددة الأجوبة (Questions à choix multiples). كما يُرجع عالم النفس الفرنسي إزرائيل (ISRAEL, L. 1995) هذا السكوت إلى خصوصية الكتابة اليابانية و حروفها التي تتميز عن غيرها برموزها الفكرية (idéogrammes) التي يتعذر فهمها بعيداً عن النص الذي تُستعمل فيه، و هو ما يتطلب نسبة كبيرة من الحدس عند الشخص المتلقي للرسالة و تواجد هامش عريض من "اللامعلن" (Non-dit) عند المرسل.

كذلك تعتبر اللغة أداة نقل الثقافة عبر عملية التنشئة الاجتماعية و جزء لا يتجزأ منها، إذ تعد أول مؤشر يستدل به لتحديد ثقافة الانتماء أو الثقافة الأصلية للفرد خاصة إذا كان المحيط اللغوي يتصف بالازدواجية كما هو الحال في المجتمع الجزائري، و التي تتعايش مع عدد من اللهجات، وضعية تعبر عن الثراء الثقافي بقدر تعقيدها. و السؤال الذي يطرح في هذا الصدد هو إلى أي مدى تعمل هذه الفروق اللغوية على إعاقة عملية التكيف لدى موظفي ميتسوبينس (Mitsubeni) ؟ و هو ما سنجيب عنه في الجدول الموالي.

تبين المعطيات المحصل عليها أن أغلبية أفراد العينة الذين تشكل اللغة العربية العامية لغتهم القاعدية، و ربما الوحيدة، يتكيفون عن التزام مهني، وهذا رغم تعدد السجلات اللغوية في خطابات المواطن الجزائري. على عكس الموظفون الذين تشكل لديهم اللغة الفرنسية لغة الأم، و الذين يتكيفون بكل سهولة و تلقائية و ذلك بدون استثناء، مع العلم أن لغة الإدارة في المؤسسات الجزائرية هي اللغة الفرنسية، على عكس الأفراد

يقول رابع سبع في هذا الصدد "إن الاستعمالات اللغوية في الجزائر تتصف بأربعة ألوان لغوية (Quadrichromie linguistique) أي بالرباعية اللغوية التي تتشكل أساسا من اللغتين المكتوبتين : الفرنسية و العربية الفصحى، إلى جانب العربية العامية و الأمازيغية...." (SEBAÂ, R. in : El Watan, 20 nov. 1996). وهذه التعددية آلت إلى خلق انكسار و قطيعة بين مختلف الميادين الاجتماعية، فأصبح قطاع التعليم خاصة ما قبل الجامعي و تخصصات العلوم الإنسانية تقتزن باللغة العربية، أما القطاع الاقتصادي التقني فيرتبط باللغة الفرنسية و هذه القطيعة هي التي زادت المؤسسة انشقاقا بين الموظفين المتحكمين في اللغة

الفرنسية و الفئة الأخرى التي يزيد بها عدم إتقانها لهذه اللغة هامشية، و هو ما نسعى إلى تبيانها في الجدول الموالي.

تبين النتائج أن الأغلبية الساحقة للموظفين يندمجون بنفس الدرجة: المستوى الثاني، و ذلك بنسب متفاوت بدرجات جد ضئيلة تتعلق بالموظفين الذين يستعملون العربية العامية مع رؤسائهم، مستعملي الفرنسية و وكذا الانجليزية. وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تقاطع اللغات الثلاث في نقطة واحدة، لكون اللغة العامية المستعملة في المجتمع الجزائري، بصفة عامة، و في الميدان المهني، على وجه الخصوص، تحتوي في حد ذاتها على ألفاظ و عبارات باللغة الفرنسية. كما يمكن للموظف الذي يشتغل في قطاع كقطاع السيارات أن تُكسبه تجربته المهنية مصطلحات باللغة الانجليزية ترتبط بالتجارة، التسويق و السيارات.

و منه فإنّان أكثر من لغة واحدة يسهل بقسط كبير عملية الاندماج في عالم الشغل، "... الذي يتقن اللغة العربية لوحدها دون اللغة الفرنسية يجد نفسه مرفوضا داخل سوق العمل و مضطرا للعمل فقط في هيئات معينة ذات طابع ثقافي وأيديولوجي..." (ماضي، م. في: الثقافة و التسيير، 1992). خاصة أنه تُعرف اللغة الفرنسية في المجتمع الجزائري على أنها "لغة مسؤول المؤسسة الصناعية، لغة المهندس و الطبيب، لغة رجل الصناعة و المسير..." (ماضي، م. في: الثقافة و التسيير، 1992).

الاستنتاج:

كخلاصة لهذا الفصل، نستطيع القول بأنه قلائل هم الباحثون الذين اهتموا بمسألة الثقافة و علاقتها بمشاكل التنظيم في المؤسسة الجزائرية خاصة أن الكل يعلم بأن المجتمع الجزائري يعاني مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، انعكست على

جوانب عديدة، اجتماعية و فردية، اجتماعية، اقتصادية و سياسية. كما أن الدراسة الوحيدة التي تعمقت أكثر في تفحص التوجهات القيمية و السلوكات المهنية للموظف الجزائري هي دراسة دانيال مركور (Daniel Mercure) المعنونة بـ: "الثقافة والتسيير في الجزائر"، التي جاءت لتتفي الفكرة التي طالما كررت و لازالت تكرر في ألسنة عامة الناس من المجتمع الجزائري بل حتى عند المسيرين و الباحثين في هذا الموضوع الشائك، هو اعتقاد مفاده أن الثقافة الجزائرية تعتبر في حد ذاتها كحاجز يقف في وجه الجدارة، لكن برهنت نتائج هذه الدراسة غير ذلك، فهي تنفي تماماً هذا الاعتقاد بل تبرهن على عكس ذلك، أي أن مجمل القيم الثقافية، على سبيل المثال: الشفعية، الميول الجماعي، مستوى عالي لتحديد الأدوار، توجه تعبيرى نحو العمل (orientation expressive) أي استخلاص الموظف عوامل التحفيز من طبيعة المهام المكلف بها، تفضيل المشاركة و الاستشارة في طريقة الإدارة، الخ، يعتبرها الأغلبية، خطأ، كعوائق، فهي تشكل في حقيقة الأمر مؤهلات ناجحة و ناجعة، لكن تبقى، و لسوء الحظ، غير مستغلة من طرف مدراء المؤسسات الجزائرية (MERCURE, D. et al. 2006).

بإجمال، استخلص مركور (Mercure) و فريق بحثه أن الموظف الجزائري يعيش حياته المهنية بحثاً عن هويته في المؤسسة، من جهة، بسبب تواجد هوة ثقافية عميقة بين الممارسات الإدارية للرؤساء و الأنماط الإدارية المرغوب فيها من طرف المرووسين. و من جهة أخرى، أكدت النتائج تواجد تماثل قوي بين الأسس الثقافية للمجتمع الجزائري و أنماط التسيير التي يرغب فيها مجمل الموظفين الجزائريين.

إن القيم الثقافية هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد و متعدد الجوانب يعد فيها الجانب السوسيو تاريخي أبرز العوامل و أكثرها تأثيراً على النسق الثقافي. إذ شهد

المجتمع الجزائري تطورات و تحولات جرفت به الأزمنة إلى وقتنا الحالي، و أهم ما احتفظت به الذاكرة الجماعية هي آثار الفرنسية التي صارعت الرياح والعواصف الزمنية و الثقافية لتبدو، للأجيال الجديدة، في ثوب متجدد، و هنا يكمن الالتباس الذي جعل من الثقافات الجزائرية و الأجنبية تلتقي تارة و تفترق تارة أخرى، فبالرغم من اتخاذ هذه العلاقة صوراً شديدة الاضطراب و التناقض إلا أن "الثراء الثقافي" الذي يزخر به الفرد الجزائري قد أكسبه القدرة على دمج ثقافة غير ثقافته، بطريقة واعية أم لا واعية و التي أصبحت على مرّ الزمن ميولاً مترسخة في الذات الجزائرية. كما أن عوامل عدة ساعدت على إبقائها و تعزيزها و ذلك عبر وسائل الاتصال الحديثة التي أقل ما نقول عنها أنها تعمل باستمرار على نشر ثقافات البلدان المتطورة، خاصة في عصر يكاد يكون التكامل شرطاً يفرض نفسه على جميع الأصعدة: الاقتصادية، الثقافية و السياسية، لا سيما إذا كانت العلاقة التي تربط الجهتين هي ذات طبيعة منفعية، و هو كذلك في حالة نقل نموذج إداري، فهل يمكننا التكلم في هذا الصدد عن التكامل الثقافي باعتباره إحدى النتائج المحتملة للتفاعل الثقافي ؟ و هو ما ستؤكدّه أو تنفيه نتائج تحليل المعطيات اللاحقة.

أما فيما يخص استكشاف مدى تأثير الثقافة الجزائرية التي يحملها موظفو المؤسسات اليابانيتين قيد البحث على النموذج الإداري المطبق، تبين أن الحلول التي تقدمها الثقافتين اليابانية و الجزائرية لإشكاليات التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي تتقاطع تارة و تتنافر تارة أخرى

لاحظنا بالنسبة لإشكالية التكيف الخارجي، البعد الأول للثقافة، و الذي ترتبط بمراقبة الطبيعة، طبيعة النشاط الاجتماعي و طبيعة الحقائق أن:

1. علاقة الفرد بالفعل: يمنح اليابانيون أهمية كبيرة للتفكير أكثر منه للفعل، على عكس الجزائريون الذين يشرعون مندفعين نحو إنجاز المهام ليقومون بتسويته و ضبطه في منتصف المسار، إذ يعتبر المدراء اليابانيون الأساليب الإدارية التي تتسرع في اتخاذ القرارات كأساليب تافهة و تنقصها المنهجية و يرون في التسرع دليل قاطع عن عدم نضج الفرد و نقص ذكائه (MERCURE, D. et al. 2006).

2. طبيعة الحقائق: يعتمد المسؤولون اليابانيون في عملية اتخاذ القرار وتوجيه خياراتهم على المعطيات الملموسة، العقلانية و المرقمة التي تستجيب للمنهج الديكارتي، فهم لا يتقبلون الحقيقة إلا بعد تبريرها منطقياً. فهذه "الروح الفضولية" الصارمة و المدققة لا تقتصر على الأرقام فقط و إنما تتجاوز ذلك لمعرفة ما وراء الأرقام، و هو ما يتسبب في انزعاج الجانب المحلي الجزائري فينعت ذلك بـ: التجسس، تدخل في الامور الخاصة أو التحقيق الجنائي، لأن في المجتمع الجزائري غالباً ما يستند الأفراد على دلائل سطحية تبتعد كل البعد عن هذا النوع من المنطق.

كل هذه المتغيرات تؤثر لا محالة على العلاقات الشخصية، بحيث غالباً ما تظهر المراقبة المشددة التي تمارس على الأفراد كتعويض نقص التحكم في المحيط (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003). في هذه الحالة تتركز الجهود المبذولة على إدارة الأفراد و الكفاءة عوض إعادة النظر في المهام. وهذا الاهتمام الذي تحتكره العلاقات الشخصية تقدم، بطبيعة الحال، حلاً لمشكل الاندماج الداخلي.

بحيث لوحظ فيما يتعلق بإشكالية الاندماج الداخلي، البعد الثاني للثقافة، أن:

• الطبيعة البشرية:

سلوك المسؤولين وفق نظرية X و نظرية Y ل: ماك غريغور (Mc Gregor)، يكون حسب حجم المؤسسة، بحيث تزداد المراقبة بازدياد عدد الموظفين. إذ لا يلجأ الرؤساء اليابانيون لتسوميتو (Tsumito) لأدوات المراقبة والسلطة، مثل: مسجل الحضور (pointeuse)، نظام تحديد المهام (Description des tâches)، نظام التقارير الداخلية و الفحص الدقيق للنفقات، بل غالباً ما يشجعون الانتداب و يمنحون مرؤوسهم هامش المناورة. على عكس مؤسسة ميتسوبيني (Mitsubeni) التي تضم أكثر من مئة موظف، لذا تفرض المراقبة نفسها، ليس بطريقة متشددة، إلى حد تمحور ثقافة المؤسسة حول السلم التدرجي، السلطة و الضغط (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. L. 2003)، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الوطنية. لكن يمارسها مسؤولو هذه المؤسسة في مناخ يهيمن عليه نمط الاتفاق على طريقة العشيرة (clan)، الذي تكمن خاصيته الأساسية في المطابقة بين الأهداف الفردية للعمال و تلك التي تسعى إليها المؤسسة، و يعتبرها أوشي الطريقة الأمثل لمواجهة عدم اليقين والعوامل المحيطية المعقدة (STEWART, R. 1994). مع العلم بأن بناء عشيرة عملية لا تكتمل، و تشترط توفر الاستعدادات اللازمة في ذوات أفراد المؤسسة.

• العلاقات الشخصية: هناك قسط جد كبير من اللارسمية، العلاقات

التراحمية و التضامن الآلي في التعاملات مع الفرد الجزائري، في حالة غياب كل علاقة انتساب مع الآخر، كل شيء ممنوع أو مستحيل، لكن إذا شعر و لو بنوع من المصاهرة تربطه بالآخر، فهنا يتحول فجأة الممنوع إلى مسموح و المستحيل إلى ممكن. و منه فهناك تناظر متناقض بين لارسمية العلاقات عند الجزائريون، التي تعتمد على المحسوبية (népotisme) و رسميتها عند اليابانيون.

أما عن عوامل الاندماج الداخلي و التكيف الخارجي، البعد الثالث لمصطلح الثقافة، فنتلخص نتائج اللقاء عوامله في ميدان البحث فيما يلي:

• **المكان:** ومنه فيفضل عامل ميتسوبيني العمل في مكان مفتوح أين يسهل للآخرين الالتقاء به و التبادل معه. إن هذه الخاصية الثقافية تميز المجتمع الجزائري عن المجتمعات الأوروبية، لكن تعتبر إحدى نقاط التقاطع التي تتوسط الثقافتين الجزائرية و اليابانية.

• **الزمان:** الفرق واضح طبعاً بين تعامل اليابانيون مع الوقت وبين التعامل التقليدي في المجتمع الجزائري. لقد استفاد اليابانيون من تراثهم الكنفوشي وحولوا العمل والإخلاص فيه والإنتاج والنظامية والالتزام بالمواعيد إلى ممارسات دينية حيث أصبحت هذه الأمور أجزاء لا تتجزأ من نشاطاتهم اليومية. أما الجزائريون، فرغم أنهم يمتلكون الإمكانيات والتراث الديني والثقافي الذي يدعو إلى الاستفادة القصوى من الوقت لتعمير الأرض وتحقيق الانجازات الإيجابية بكل أشكالها وأنواعها فلا تزال تطبيقاتهم اليومية متناقضة تماماً مع ما يدعونا إليه ديننا، إذ نذكر من بين هذه التناقضات التي لاحظناها في سلوكات الموظفين الجزائريين (الرؤساء و المرؤوسين) ما يلي:

1. عدم احترام المواعيد و الأوقات المحددة مسبقاً، كما أن وقت إلحاق الموظف بالشغل يتحدد وفق درجته في السلم التدرجي، أعلاهم تدرجاً، أكثرهم تأخراً، تماماً كساعات إلحاقهم بالاجتماعات التي غالباً ما تتأخر عن وقتها المبرمج.

2. أولوية العلاقات الشخصية على تنفيذ المشاريع و المهام في الآجال المحددة.

3. ينقطع الفرد الجزائري عن إنجاز المهام التي شرع فيها لينتقل لمهام آخر: ثقافة متعددة الزمن (culture polychronique)، على عكس الياباني الذي ينجز

مهامه الواحدة تلو الأخرى بانتظام خطي و متسلسل، حسب الأولوية: ثقافة أحادية الزمن (culture monochronique).

4. مفهوم الياباني للوقت فينصف بـ "الخارجية" (Extrachronique)، أي أنه ينطلق من فكرة عدم هدر وقت الآخرين، بالنسبة للمؤسسة اليابانية، يتحدد العنصر الخارجي في الزبون أو الممول، فأمثل طريقة لديها لاستهلاك الوقت هي الانطلاق من احترام وقت هذين الفاعلين، أي أن الانضباط و التنظيم الزمني يرتكزا أساساً عليهما. فالمغتربون اليابانيون ينضبون بدقة في حضورهم للمواعيد و الاجتماعات. بينما يعطي الفرد الجزائري للوقت مفهوماً داخلياً (Intrachronique)، بحيث ينظم وقته كما يحلو له و ذلك على حساب وقت الآخرين، و يعتبر التأخر كشيء جد عادي.

اللغة: تعتبر اللغة في المجتمع الجزائري ذات شحنة ظرفية ضعيفة (cultures à faible charge contextuelle)، تنصف بوضوح الرسالة لكون المتكلم يعبر عن أفكاره بدون اللجوء إلى معاني خفية، على عكس اللغة التي يستعملها المغتربون اليابانيون قيد البحث التي تعتبر ذات شحنة ظرفية قوية (cultures à forte charge contextuelle)، لكون خطاباتهم تنطوي على نسبة كبيرة من المكبوت (non-dit)، و يقتضي فهم الرسالة بذل جهد كبير لتفسير التلميحات و الإيماءات، لحد نعت أحد المسؤولين الجزائريين للمغتربين اليابانيين بالخبراء، لأن هؤلاء يتمتعون عن التعبير عن انطباعاتهم و أحاسيسهم لكون ذلك دليل قاطع عن عدم نضج الفرد (SCHNEIDER S. C. et BARSOUX J. 2003). كما أنه، على نقيض طريقة الجزائري في الخطاب و التحدث، التي تطبعها ضرورة توضيح المحتوى و تفسير المعنى بدقة، يلعب البعد الخفي في الثقافة اليابانية دور أساسي في عملية الاتصال. التفسير لشخص ما، بشكل دقيق،

يعادل الشتم في الثقافة اليابانية، و هو ما يقتضي إنماء نوع من الحساسية تسمح بفك رموز السكوت الذي يتصف به الاتصال بين الجزائريين و اليابانيين.

المراجع:

I. مراجع باللغة العربية:

- 1- بيرجر (بريجيب)، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، السدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 .
- 2- بن نبي (مالك)، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1984.
- 3- الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر من 28 إلى 30 نوفمبر 1992، إعداد: د. مقدم (عبد الحفيظ)، تقديم : د. صخري (عمر).

II. مراجع باللاتينية:

- 4- ANGERS (Maurice); Initiation pratique à la méthode des sciences humaines. Ed. Casbah, Alger, 1997.
- 5- BACHELARD (Gaston), La philosophie du non, Ed. Seuil, 1940.
- 6- CARDON (Alain), Profils d'équipes et culture d'entreprise, Ed. d'Organisation, Paris, 1992.
- 7- COMBESSIE (Jean Claude), La méthode en sociologie, Ed. Casbah, Alger, 1998.
- 8- CROZIER (Michel), L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management postindustriel, Ed. Seuil, Paris, 1994.
- 9- DEMUSSAT (Olivier), Travailler avec les Japonais, Edition d'Organisation, 2006.
- 10- HALL (Edward Thomas), Dimension cachée, Ed. Seuil, Paris, 1978.
- 11- HALL (Edward Thomas), La danse de la vie : temps culturel, temps vécu, Ed. Seuil, 1994.
- 12- ISRAEL (Lucien), Cerveau droit, cerveau gauche : culture et civilisation, Ed. Plon, Paris, 1995.

- 13- MERCURE (Daniel), HARRICANE (Baya), SEGHIR (Smaïl), STEENHAUT (André), Culture et gestion en Algérie, Ed. Anep, Alger, 2006.
- 14- OUCHI (William), Théorie Z, Faire face au défi japonais, InterÉditions, Paris, 1982.
- 15- SCHNEIDER (Susan C.) et BARSOUX (Jaean-Louis), Management interculturel, Ed. Pearson Education, Paris, 2003.
- 16- STEWART (Rosemary), Managing today and tomorrow, Published by Mc Millan Academic and Professional LTD, England, 1994.
- 17- Culture et Gestion, Interventions au colloque International tenu à Alger du 28 au 30 Novembre 1992, préparé par : MOKADEM (Abdelhafid).
- 18- Introduction aux sciences de l'information et de la communication, Coordonné par : BENOIT (Daniel), Ed. Organisation, Paris, 1995.
- 19- L'Algérie et la Modernité, sous la direction de : EL-KENZ (Ali), Ed. CODERSRIA, Bordeaux, 1989, PXVI.
- 20- The Economist, 11 février 1995.
- 21- SBAÂ (Rabeh), « Université et Société : La parole otage de la langue », in : El-Watan, 20 Novembre 1996.