

مقاربة الإدارة اليابانية: مصادر القوة، الخصائص وكيفية الاستفادة منها لتنمية الإدارة الجزائرية

Japanese Management Approach: Sources of Strength, Characteristics and How to Benefit from Them to Develop Algerian Management

ياسر لرقم

جامعة جيجل، (الجزائر)، yasser.larkem@univ-jijel.dz

تاريخ الاستلام: 2025/03/11 تاريخ قبول النشر: 2025/06/21 تاريخ النشر: 2025/12/30

ملخص:

تعد الإدارة اليابانية من النماذج الراقية عالميا في تقديم الخدمة العمومية، لذلك سعت الورقة البحثية لتسليط الضوء على خصائص الإدارة اليابانية التنظيمية والإدارية ومعرفة مصادر قوتها من خلال دراسة ثقافة الفرد والبيئة اليابانية وجذور فلسفاته القيمية والأخلاقية والتعليمية، وتوصلت الدراسة جماعية العمل والبعد القيمي والأخلاقي في العمل بالإضافة للارتكاز على سياسات تربية وتعليم متينة تغرس القيم في النشء الصغير وتحببه في خدمة الأمة اليابانية، كما أن لثقافة الشعب الياباني ومقاربتة الاتصالية في الإدارة دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الانضباط، ويمكن استعارة بعض النقاط الإيجابية لتطوير الإدارة الجزائرية خاصة في مجال القرار التشاركي وأنظمة التحسين المستمر والعمل المحلي اللامركزي.

الكلمات مفتاحية: الإدارة اليابانية؛ الإدارة الجزائرية؛ الثقافة؛ الفعالية.

Abstract:

Japanese management is considered one of the most advanced models in the world in providing public service. Therefore, the research paper sought to shed light on the characteristics of Japanese organizational and administrative management and to know the sources of its strength by studying the culture of the individual and the Japanese environment and the roots of its value, moral and educational philosophies. The study reached the conclusion of collective work and the value and moral dimension in work in addition to relying on solid educational and upbringing policies that instill values in young people and endear them to serving the Japanese nation. The culture of the Japanese people and their communicative approach to management also play a major role in strengthening organizational loyalty and achieving discipline. Some positive points can be borrowed to develop Algerian management, especially in the field of participatory decision-making, continuous improvement systems and decentralized local work.

Keywords: Japanese management; Algerian management; culture; effectiveness.

1. مقدمة:

تعتبر الإدارة اليابانية نموذجاً رائداً في مجال التسيير الاجتماعي الفعال حتى مع النقص الكبير في الثروات الباطنية والطبيعية التي تحوزها، خاصة في أعقاب نهاية الحرب العالمية الثانية والتي أبانت للعالم عن نموذج شرقي متفرد في الإدارة يخالف تماماً فلسفة عمل الإدارة الغربية ومع ذلك نافسها وزاحمها كما روج لها خارج اليابان بما يعرف بنظرية Z مع بعض التغييرات الطفيفة التي أدخلت عليها.

فاليابان رغم قلة الموارد الطبيعية وموقعها الجغرافي الذي يضعها على محك الكوارث الطبيعية وبتعدادها السكاني الكثيف حققت النجاح في تسيير مواردها المتاحة بأكثر فعالية ممكنة بفضل نموذجها في الإدارة الذي أسس على قواعد تتسم بالجماعية والتأزرية والاحترام والتشاركية وتخدم عمل الفريق بحيث يذوب كل معنى للصراع والسلبية في العمل حيث الغاية واحدة وهي المصلحة العليا للأمة اليابانية.

لذلك يعد الخوض في هكذا نماذج إدارية ناجحة جد مهم لمعرفة مقومات النجاح وخصائص التنظيم الإداري الفعال واستعارة ما يمكن استعارته كمقاربة لتنمية الإدارة الجزائرية والرقى بها لمصاف الإدارة الرشيدة.

وللغوص أكثر في الدراسة البحثية نطرح التساؤل الرئيسي: فيما تتمثل مصادر قوة النموذج الإداري الياباني؟ وماهي الأساليب الإدارية الفعالة التي يمكن الاستفادة منها لتطوير وتنمية الإدارة الجزائرية؟

مرفقا بتساؤلات تدرج تحت ذلك:

- ماهي خصائص التنظيمات الإدارية في اليابان؟
- ما تأثير الفلسفة اليابانية على العمل الإداري؟
- ما دور كلا العمل الجماعي والابتكار والالتزام في دعم الفعالية الإدارية في اليابان؟

وفرضيات متمثلة في:

- إن قيم الولاء والتضحية للشعب الياباني وعقيدته الفكرية والفلسفية والأخلاقية تعتبر السبب الرئيسي في النهضة اليابانية والفعالية الإدارية.

- يعتبر العمل للفرد الياباني بمثابة هوية لا تتفصل عن إرثه وشرفه الشخصي.

- أهمية الدراسة:

كون العصر الجديد هو عصر الإدارة بامتياز وأحد أسس قيام أي نهضة اقتصادية بالتحديد فإن ذلك يقودنا بالضرورة للتعرض للنموذج الياباني الإداري الناجع رغم اتصافه بالاجتماعية وكونه نموذج مرموق قدم اليابان كقوة عالمية منافسة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال انتشار اليابان من حالة الدمار والحصار التي عرفتتها وترويج مختلف منتجاتها في الأسواق العالمية.

- يعد التسيير الاستراتيجي أحد مقومات الإدارة الحديثة واليابانية كمثال والذي تفتقده

الإدارة الجزائرية خصوصا لذلك تتبع أهمية الورقة البحثية من خلال إلقاء نظرة على النموذج الياباني من خلال تشخيص الضرورات القاعدية اللازمة لبناء أي تنظيم ورسم أي خطة استراتيجية من: تعليم، ثقافة، تربية، أخلاق.

- للإحاطة ببواعث هذا التطور الهائل في الإدارة اليابانية والممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني لابد من الرجوع للمنطلقات الثقافية والتربوية وخصائص البيئة اليابانية، وعليه نحاول عرض تلك العوامل في الورقة البحثية.

- أهداف الدراسة:

- معرفة مصادر قوة الفرد الياباني والثقافة اليابانية.
- التعرف عن كُتب على مقومات نجاح الإدارة اليابانية.
- محاولة تقديم حلول للنهوض بالإدارة الجزائرية باتباع الأنماط الإدارية الفعالة التي يمكن استعارتها من التجربة الإدارية اليابانية.

- منهجية مقارنة الدراسة البحثية:

تم استعمال الأسلوب الوصفي لمعرفة خصائص وأبرز سمات الإدارة اليابانية متمثلة في الخصائص الإدارية والتنظيمية بالإضافة لطبيعة المورد البشري الياباني النفسية والجماعية، كما تم استعمال المقاربة الثقافية المؤسسية لفهم مناخ العمل التنظيمي في دولة اليابان بالتركيز على الجانب الحضاري والفلسفي وتراث الساموراي لإمبراطورية اليابان من أجل فهم أعمق للقابليات واللياقات النفسية المشكلة للدوافع وأخلاقيات العمل والسلوكيات الرسمية وغير الرسمية، كما كانت محاولة لتوظيف الاقتراب البيئي المقارن من خلال مقارنة النسق الإداري الياباني بالجزائري.

- تقسيم الدراسة:

- تخصيص مبحث كامل يخص فلسفة المجتمع الياباني وقيمه الأخلاقية وعلاقة الجانب التنظيمي والإداري بذلك.

- التطرق لجملة من الأسباب التي أدت لانتشار الأمراض البيروقراطية في الإدارة الجزائرية (مظاهر البيروقراطية)، مع التطرق لبعض النقاط من النموذج الإداري الياباني التي يمكن تبنيها وتوظيفها للنهوض بالإدارة الجزائرية بما يتوافق مع سياقاتها التاريخية والثقافية والدينية.

2. فلسفة الإدارة اليابانية: الثقافة اليابانية، الخصائص ومصادر القوة

1.2 الأخلاق التربوية والتعليمية في اليابان:

- الأخلاق والنظام التربوي في اليابان:

يهتم النظام التربوي في اليابان بتربية الطفل الياباني على الأخلاق والقيم والتقاليد الحسنة، لإخراج فرد يتمتع بالصلاح وروح المواطنة والأب على خدمة وطنه وكان ذلك بخطط وسياسات مدروسة اتخذتها الدولة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، لكي تتمكن من منافسة الدول الغربية والتكلفة الوخيمة التي خرجت بها بعد الحرب، فالطفل الياباني ينشأ في جو مفعم بالحنان والدفء الأسري والتعاون بين أفراد الأسرة، حيث ستعكس هذه التربية الصحيحة على مختلف تعاملاته اليومية في المجتمع وداخل التنظيمات والشركات (انعكاس صورة الأسرة المكونة على كل سلوكياته باختلاف البيئات).¹

كأمثلة نورد بعض ملاحظات وما خرج به الأستاذ أحمد الشقيري في رحلته كتاب "خواطر من اليابان" لتقريب صورة الفلسفة الأخلاقية التربوية والتعليمية للفرد الياباني - نريد الخوض في روح القوة اليابانية أكثر منه السياسات التعليمية والتنظيمية:-

- يتعلم الطفل الياباني تنظيف مدارسهم مدة ربع ساعة مع المدرسين أثناء دواهم المدرسي مما أدى لظهور نشء وجيل ياباني متواضع وحريص على النظافة والسمعة لما يحب وذات قيمه له.

- يتم تدريس مادة تسمى the way of the moral وتعني أسلوب حياة صاحب الأخلاق في جميع المدارس اليابانية يتعلم فيها الطلاب كل ماله علاقة بالأخلاق والتعامل مع الناس.

- لا يوجد سقوط في المدارس اليابانية من سنة أولى ابتدائي للسنة الثالثة متوسط، لأنه بحسب الفلسفة اليابانية فهذه المرحلة مرحلة بناء وغرس المفاهيم والقيم وتربية النفوس وزرع الإيجابية عوض التلقين والتحفيظ مما يسهم في بناء شخصية الفرد الياباني.

- تكريسا لثقافة الحفاظ على الصحة ونظافة الجسم فالأطفال في اليابان يأخذون معهم فرشاة أسنانهم إلى المدرسة (المعقمة) لتنظيفها بعد كل وجبة أكل.

- يمنع مدير المدرسة في اليابان من دخول المطبخ بسبب القواعد الصارمة للسلامة الغذائية (الطاقم المدرب هو الوحيد المسؤول والمشرف على ذلك) للحفاظ على البيئة المعقمة، وعليه الأكل بنفسه من أكل الطلاب وقبلهم بنصف ساعة للتأكد من سلامته وحرصا على حياء نشء اليابان الذي هم مستقبها.

- يوجد مكاتب يابانية مخصصة للمكفوفين من بينها مكتبة تحوي 70000 كتاب.

- في اليابان توجد vending machine خاصة لبيع الكتب في اليابان.

- يخلع (ينزع) الأطفال اليابانيون جزمهم قبل دخول المدرسة ويلبسون جزما خاصة بالمدرسة حفاظا على نظافة وسلامة بيئتهم المدرسية.

- جرس الفصل في المدرسة عبارة عن صوت موسيقى وليس جرس إنذار كأغلب البلدان العربية.

- الأستاذ ينادي طلاب الابتدائي ب "سان" وهي تعني "الأستاذ" وذلك من باب الاحترام في التعامل مع الطلبة.

- الأسرة اليابانية في فلسفتها رغم أنها من أغنى الأسر في العالم إلا أنها ليس لها خدم فالأب والأم هما المسؤولان عن تدبير شؤون المنزل.²

- **المدونة الأخلاقية للساموراي**: إذ أن المدونة هي من تلهم المديرين اليابانيين وتنقسم إلى مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة، الصدق، الشجاعة، الولاء، الواجب، الانضباط، الشرف، التأدب، التضحية، الجراءة إلخ.

وتعد مصدرا تاريخيا للشعب الياباني وتركبة للأجداد وبمثابة الفخر لأي فرد ياباني، كما وعرفت هذه القيم استلهاما مضطردا بعد الهزيمة القاسية في الحرب العالمية الثانية، بحيث أصبح ممارسة هذه القيم والإلتزام بها ضرورة قصوى لبناء الوطن وشرف أي فرد ياباني غيور على وطنه، ما مكن الشركات والمؤسسات اليابانية من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل وتحقيق أكبر شعور بالولاء، مساهما بخلق وبعث نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل الشركة.

- قيمة الجماعية للفرد الياباني مكنته من تكثيف العمل وتسيير المهنة برقابة ذاتية (ممارسة الضبط الذاتي والإكراه الذاتي والجمعي على أي سلوك متخذ) وانضباط تام يتصف بالأخلاقية والمهنية، وهو مفتاح الفعالية والقيمة المضافة للتنظيم الياباني.³

- القيم الروحية والثقافية والتربوية للشعب الياباني: المجتمع الياباني بطبيعته مبني على علاقات اجتماعية مترابطة مبنية على قيم التكافل والاحترام منذ زمن بعيد، الأمر الذي انعكس على علاقة العمال ببعضهم وبالرؤساء والعكس، حيث يسود جو الطاعة والالتزام والرضا والتفاني في العمل كما أن العمل الجماعي مبني على المشاركة والاحترام (الوحدة البشرية المتعاونة = الإدارة الاجتماعية)، مما انعكس على سلوك الفرد داخل التنظيم حيث يأخذ على عاتقه نقل حمل الواجب للأسرة والتضحية من أجلها على حساب الحقوق الفردية والشخصية لمكان عمله.

- القيم والممارسات الإدارية في اليابان: بناءا على ما سبق ذكره فيما يتعلق بالقيم المتجذرة في الشعب والعمال الياباني، فعملية اتخاذ القرار تتسم بالمشاركة والحماسة الفعالة بناء على أسس علمية دقيقة وبدائل مدروسة في ظل جو من المناقشة واستحسان وطرح للأفكار وتقبل لها دون حساسية، الأمر الذي شجع على اتخاذ قرارات صائبة تكافأ بالتثمين للجهود من قبل الإدارة العليا، كما أن الفرد الياباني يتحلى: بالإصغاء الجيد لأي اقتراح ويتمسك بفلسفة الأخلاق الفضلى في أي نقاش وحوار وطرح لأي فكرة ما أو في حل أي مشكلة.

2.2 المنطلقات العامة والاجتماعية للإدارة اليابانية:4

- مصدر الفكر الحديث للإدارة اليابانية: أسلوب الإدارة اليابانية مستمد من تطوير أفكار دوغلاس ماك غريغور المفكر الأمريكي ذو المنطلقات الاجتماعية من خلال نظريتي X و Y، وبخصوص نظرية الإدارة اليابانية Z المستوحاة من قيم الأسرة اليابانية المنافية تماما لطبيعة البيئة الأمريكية، لذلك اقترح وليام أوتشي إجراء بعض التعديلات على نظرية Z لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية وأطلق على نظريته الرمز Z.

- الصفات الاجتماعية للإدارة اليابانية: من أبرز الصفات التي تتميز بها منظمات

الإدارة العامة وإدارة الأعمال اليابانية؛ نجد:

- الصفة الأسرية: المنظمة في اليابان كأنها أسرة تضم تجمعا بشريا متجانسا وتمارس نشاطا اقتصاديا يربطه أعضاء هذه الأسرة روابط ومصالح مشتركة تلتزم بالولاء والانتماء لهذه الأسرة وتعمل في نسق تفاعلي لتحقيق أهداف المنظمة.

- الألفة والمودة: تولي الإدارة اليابانية اهتماما بالفرد العامل من خلال معاملتهم على أنهم أعضاء في أسرة صاحب المنشأة وتحت رعايته، حيث يتقاضون مكافأة عوض الأجر عند الحصول على الخبرة والمهارة الكافيتين التي تمكنهم من إنشاء ورشهم الخاصة أو محلاتهم الخاصة بعد حصولهم على الدعم المالي من صاحب العمل فهي إدارة أبوية منبثقة من قيم الأسرة اليابانية ومعتقداتها، حيث المدير هو أب الأسرة الحامي والمدافع عنهم.

- الثقة: هناك علاقة طردية بين مستوى الثقة ومستوى الإنتاجية سواء بالإيجاب أو بالسلب، ويولي نمط الإدارة اليابانية أهمية بالغة لتنمية العلاقات بين العاملين على أسس من الثقة والاحترام المتبادل وعلى كافة المستويات الإدارية، حيث تشير الدراسات الإدارية المقارنة أن إنتاجية العامل الياباني تزيد خمس مرات عن غيره في دول أخرى وبخاصة العامل الأمريكي.

- المصلحة العامة: يتميز العامل الياباني بتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الذاتية، حيث يدرك من خلال وعيه وثقافته التنظيمية أن ذلك سيعود بالنفع على الجميع من عمال ومنظمة ومجتمع على المدى الطويل.

- العدالة: المكافأة على حسب الجهد المبذول في العمل وبالتالي حق العامل مكفول دون نقصان (جماعية).

- الحرص والحفاظ على ممتلكات المنظمة: كجزء من أخلاقيات العمل التي يؤمن بها الفرد العامل الياباني ويحرص عليها، حيث من النادر تسجيل تجاوزات بخصوص أعمال تخريبية أو إساءة استعمال لها.

3.2. الخصائص الوظيفية والإدارية للإدارة اليابانية:

إن نمط الإدارة اليابانية مستمد النظرية الإدارية للعالم الياباني "وليم أوتشي" مبنية على نتائج وأبحاث نظرية x و y لماك جريجور؛ والتي من قواعدها:

- **الخصائص الوظيفية:** تخص كل ما يتعلق بجانب الوظائف والعمليات الإدارية والإرتباط الوظيفي من السن القانوني للعمل وطبيعة وشكل عقود العمل والترقيات والتقاعد وتقييم الأداء:

- التوظيف الأبدي: حتى الوفاة أو سن التقاعد، لذلك وجب اختيار الموظفين بحرص شديد، حيث سيصبح جزء من المنظمة ومنتزعا إليها إنتماء وجدانيا وذلك لا يكون إلا بالافتتاح أنها مستقبله الشخصي.⁵

- التقاعد المبكر: للعامل الياباني الحق في التقاعد عند بلوغه سن الخامس والخمسين سنة، لترك مجال أمام الشباب والطاقات الجديدة لأخذ فرصهم في العمل والحياة الوظيفية وتولي المناصب الإدارية، أما المتقاعدون فيحصلون على دعم مادي ومعنوي للعمل في مؤسسات صغيرة بحاجة لخبرتهم الطويلة وتوظيفها في تنميتها.

- التقييم والترقية: تتم الترقيات في المنظمات الإدارية اليابانية على أساس فلسفة مفادها أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلى بعد مرور عشر سنوات (الترقية البطيئة) من تاريخ التعيين، وبالتالي فالعامل يتقاضى خلال هذه الفترة مكافأة وليس راتبا، وبعد عشر سنوات يتم تقييم العامل فإذا حصل على تقدير ممتاز فإنه يتم تعيينه براتب ويصبح مؤهلا لشغل مراكز قيادية في المنظمة مستقبلا، أما المتحصلين على تقييم أقل من تقدير ممتاز فإنهم يحصلون على دعم من المنظمة لفتح ورش صناعية خاصة بهم وتتعهد الشركة ذاتها بشراء منتجاتهم.

- الاتصال (تفاعلي وغير رسمي) المفتوح: بحيث ليس هناك حدود الرتب الإدارية والسلم الوظيفي، فالكل معني بالمشاركة في كل كبير وصغيرة وعلى جميع المستويات.⁶

- عدم التخصص في المهنة (التناوب الوظيفي)*: تفضل المؤسسات والشركات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف ينتقل في مساره الوظيفي على أكثر من مهنة وينتقل من قسم لآخر، وذلك بهدف الاستفادة من جميع طاقات ومواهب الموظف داخل القسم ومختلف الوحدات، وبهدف نقل الخبرات المكتسبة وتجنب هدرها وإثراء العمل.⁷

القيادة الأخلاقية والتعاونية بحيث يتجنب الصفة الفردية والإيعازية ويفضل الذوبان مع الجماعة وترك التقبل والتغيير يسير بشكل طبيعي وتلقائي داخل المنظمة من دون فرض وإجبار.⁸

- الإدارة الاجتماعية: العلاقات بين الرؤساء والمرووسين تضبط على مفاهيم: الالتزام والانتماء للعمل والعمل المشترك.

يمكن القول أن التنظيمات اليابانية بالنموذج العضوي اللين المرن مجازاً، حيث يعمل بشكل مصفوفة في إدارة المشاريع وتتداخل الواجبات عند تنظيم أي مشروع أو إنجاز أي مهمة (تشابك وتتداخل وتعاون لإنجاز العمل)، والعودة للحالة العادية والعمل المعتاد حال الانتهاء، مما يعطي فكرة حول قدسية إنجاز العمل وتجاوز عوائق البيروقراطية والتراتبية ومشكل الاتصال الرسمي، وهذا لا يتنافى مع وجود مبدأ التخصص في العمل حيث تضم الوحدة الإدارية مجموعة خبراء ومتخصصين لإتمام الأعمال من دون السعي وراء تقلد المناصب والمسميات الوظيفية (الدافعية والحافزية للعمل ثقافية حضارية قيمة أكثر منه وظيفية).

مما ورد؛ يتبين أن المؤسسة الإدارية في اليابان تتخذ نموذج الأسرة والخلية والنشطة التي تستند على مجموعة من الروابط القيمة الاجتماعية الحضارية، مما انعكس إيجاباً على تحقيق الاستقرار في العمل وضمان الأداء الجيد وخلق مناخ عمل إيجابي بيئته الحق قبل الواجب والالتزام قبل الإلزام والرضا المهني قبل الشخصي، كما أن هذه المنطقات الفكرية والثقافية ساهمت في الرفع من الدافعية للعمل ومعنويات إيجابية⁹ (وهذا ما يذهب إليه المفكر الجزائري مالك بن نبي في كتابه تأملات: الياباني يتثقف لا مجرد زبون، الياباني سعيد بالعمل لا مجبر به، الياباني المؤسسة الإدارية أسرته الثانية).

- **الخصائص الإدارية:** تعتمد اليابان أسلوب كارلسن الإداري والذي يتسم ب:

- الإدارة بالأهداف بعيدة المدى: تعتمد فلسفة العمل اليابانية على النمو بعيد المدى بحيث أي مسعى للتوسع ومضاعفة الإنتاج والابتكار لابد أن يكون مدروس من خلال ضمان البقاء والاستدامة أولاً ومن ثم دراسة فرص التوسع والانتشار ثانياً إذ تعتمد على مفهوم إدارة "المينوتاكي" وتعني: الإدارة بما يتناسب مع قدرة المنشأة وحجمها، أي أن الشركات اليابانية لا تخاطر بالدخول في خطط توسعية يصعب تحقيقها، ولذلك يغلب على شركاتها سمة الشركة المعمرة التي تتوجه لتقديم حلول مبتكرة للعميل والزبون عوض رفع المبيعات ودخول أسواق عديدة وفق تنبؤات غير محسومة.¹⁰

- الإدارة الأبوية: حيث أن الشهادة العالية لا معنى لها في المؤسسة اليابانية بل لابد من تسلق القمة عبر التدرج في المناصب، ولذلك وجب أن يكون في بداياته (العشر سنوات الأولى بمثابة المدير غير الرسمي) أن يكون كالأب بحيث يستمع لشكاوى ومطالب الموظفين كما وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر مع ترفيقه لأعلى درجة ليصبح مساو له في الدرجة.

ومن أبرز سمات الإدارة الأبوية (الإدارة الاجتماعية أولى من الإدارة الاقتصادية): التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، كتعامل الأب مع ولد بالعطف والمودة والمراعاة، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك وحتى مشاركتهم في اختيار

الزوج (بعد استراتيجي مهم لتحقيق الذات)، وفي هذا الصدد يشير سابورو أو كيتا إلى عامل التضحية للموظف الياباني بذكر مثال شركة (مزدا) عام 1970 وشركة (برانيف) عام 1980 عند تعرضهما للخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة بحيث تتنازل موظفو شركة مزدا على 50% من رواتبهم ومكافآتهم، كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على خصم 90% من رواتبهم لسداد عجز الشركة.¹¹

- المعلومات المشتركة: سهولة وحرية نقل المعلومات ومشاركتها بين أقسام المنظمة.
- اتخاذ القرار الجماعي: يتم اتخاذ القرار النهائي بعد عرضه ومناقشته مع الموظفين ذوي الخبرة ويكون القرار بمشاركة الجميع دون إقصاء، وعليه فالجميع يتحمل مسؤولية القرار وما يترتب عنه، (أسلوب الرينجي Rangi) الوثيقة موضع القرار تدور على عديد من المدراء ذوي العلاقة ثم الاتفاق على القرار بصفة جماعية ومن فوائده الجرأة وتوسيع البدائل المطروحة.

- التأكيد على الجودة: يتم التركيز على جودة الإنتاج من خلال الاهتمام الدوري والمستمر المتسم بالرقابة الشديدة وتشجيع الابتكار، من خلال فلسفة "إمتاع الزبون" بدل "إرضاء العميل"، حيث لا يتوقف الأمر لمجرد إشباع حاجاته بل يتعداه لمزايا أخرى لا تخطر في حساب الموظف.

- الإنتاجية: تقاس على أساس الجهد الجماعي لا الفردي، فالمكافآت التشجيعية تدفع للعاملين على حسب الأرباح النهائية في فترات محددة.

- المشرف المباشر: يحظى الرئيس المباشر في الإدارة اليابانية بأهمية بالغة في اتخاذ القرارات، فمن خلال قربه من رؤوسه يعرف خصائصهم الشخصية وأنماط سلوكهم ومقدار تحملهم للمسؤوليات، مما يجعله قادراً على تصميم الطريقة المناسبة لتوجيه وتحفيز والتعامل مع أي منهم.¹²

- إمكانية ساعات إضافية: من باب الطاعة ومصلحة الأسرة ككل.
- عدم التخلي عن العامل: حتى في الظروف القاسية تلجأ الإدارة للتخلي عن بعض الامتيازات، ساعات إضافية، تخفيض الرواتب.

- الاستكشاف: للمؤسسات اليابانية مبعوثون في مختلف أنحاء العالم وجميع المراكز العلمية للتزود بالأفكار والوسائل العلمية في مختلف المجالات.

- التدخل الأنّي: في اتخاذ القرار في حال أي خلل "نظام جدوكا في المصانع".¹³
- علاقة المدير بكبار المدراء التنفيذيين: لا بد أن يكون المدير الإداري على علاقة طيبة بجميع كبار المدراء التنفيذيين بحيث أن تعيينهم في مناصب دائمة يعني بالضرورة أن يبادر ببناء علاقات وطيدة وفعالة تجنباً لأي إخلال بنظام العمل ودرئاً لمقاومة التغيير والجمود الإداري.¹⁴

- تميز العمل النقابي في الإدارة اليابانية كداعم لا عبء مؤسسي: تعتبر الاتحادات النقابية اليابانية حالة متفردة عن نظرائها في بلدان أخرى حيث تتميز بأنها:
نقابات الشركات اتحادات موحدة وذات رؤية واحدة (عكس التقسيم في بلدان أخرى على حسب الإيديولوجيات والمهن والأهداف) على عكس نقابات الدول الغربية.

- ليس هناك تمايز على أساس الوظيفة أو تصنيف فئة الوظيفة فالجميع سواسية في الجمعية العامة.

- تتألف الاتحادات من موظفين بدوام كامل في الشركة أي أنهم مندمجون في الشركة ومنصهرون في جو العمل، وسواء كانوا إداريين من الياقات الزرقاء أو عمال من ذوي الياقات البيضاء.

- والسمة الأبرز هي أن الاجتماعات مع الإدارة تتم لمناقشة الحقوق الجماعية للعمال والموظفين بالإضافة لإستراتيجية أعمال الشركة وكيفية تأمين نجاحها (الوفاء والولاء والمصير المشترك).

- الشركات توفر لممثلي النقابات فضاءات مكتبية للعمل بكامل أجهزتها.¹⁵

4.2 مبدأ التشارك في الإدارة اليابانية: المشاركة فلسفة وذنية مؤسس لها:

إن المرجعية العلمية التي اعتمدتها الإدارة اليابانية كنقطة بداية لتأسيس الإدارة الديمقراطية وفق النمط الغربي كانت مع نظرية Z للأستاذ وليام أوتشي، حيث ساهمت أعماله في ترسيخ الأسلوب التشاركي الفعال بين القيادة والعمال، إقتناعا منه بأهمية التشارك في تعزيز قيم الرضا والانتماء للمؤسسة بما يتوافق مع القيم اليابانية، وذلك يتحقق على إثره مبدأ الانضباط والالتزام الوظيفي تلقائيا في مختلف النشاطات والمهام، حيث تعبر النظرية عن مفهوم لفكر إداري معاصر يمازج بين الأصالة اليابانية والنموذج الغربي الفعال في التسيير وفقا لمقاربة الأهداف والجودة بأسلوب التشارك وهو ما أكده الباحث "كاورو إيشليكاوا" عند تعرضه لخصائص الإدارة اليابانية (العمل التشاركي المؤسس على الجماعية والاقتراحات ونبذ الفردانية بشأن أي قرار للمؤسسة).

- من بين الأنظمة التي اعتمدتها المنظمات اليابانية لتعزيز الانضباط الوظيفي وفقا للمفهوم التشاركي نجد نظام الرينجي "RINGI"، حيث يعتبر من أهم الأنظمة التشاركية في صناعة القرارات بدءا من الأخذ بأي إقتراحات من أدنى مستوى لأعلى مستوى موازاة مع صفة الرسمية في عملية اتخاذ القرار (على المكشوف) إضافة لنظام النيمواشي الذي يعتمد على الأسلوب غير الرسمي، ما يعزز التأسيس لقرارات سليمة وفعالة (الممازجة بين الرسمية الوظيفية ومتطلبات التعامل الإنساني وفق مبادئ الأخلاق الحسنة التي يبدئها من خلال آرائه غير الرسمية).

- كما اعتمدت أيضا الإدارات اليابانية على مبدأ "كايزن" * kaizen في صناعة القرار وفقا لأسلوب التشاركية، والذي يؤكد على أخذ آراء كل العمال مهما كانت صفتهم ومناصبهم الوظيفية تبعا للسلم الإداري (حتى المتدنية منها)، بهدف بعث وإرساء الثقة في أنفسهم وتحسيسهم بقيمتهم في المؤسسة إشعارهم بأنهم عناصر جد نافعة لا يستغنى عنهم في أي حال من الأحوال دون أي اعتبار لمستواهم التعليمي أو انتمائهم الاجتماعي وفقا لمبدأ الشريك لا العامل، (البحث عن الانسجام وخلق الدافعية وديمومة التحفيز في العمل = الأسرة الجامعة).

- كما أن الإدارة اليابانية لم تكتف بهذه النماذج الإدارية، بل تكيفت مع كامل المستجدات والمتغيرات في العالم، بل تعدته لاستحداث مكاتب التخطيط والاستشارات اليابانية الحديثة: Jaido و Jairo موازنة بذلك بين ما هو تقليدي وما هو حديث ومتمكنة بذلك

من تأسيس نظام إداري ديموقراطي فعال لا يقصى المشاركة لأي مورد بشري، مع ترسيخ فكرة مناخ العمل الجماعي وبالتالي تلبية طموحات العامل الياباني المادية والمعنوية، (الفرد الياباني العاطفي ذو قيم الولاء والانتماء من باب الالتزام لا من باب الإلزام"¹⁶ ومن أمثلة عن النهج التشاركي في المؤسسات اليابانية:

حرص الإدارة اليابانية على ضرورة التزام المسؤولين والقادة بتطبيق الأسلوب التشاركي بهدف تحقيق الالتزام والانضباط الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي لعدم التهاون في أداء الواجبات، حيث أن القيم اليابانية عززت السلوك الإيجابي للقادة اتجاه المنظمة من: احترام الوقت، ساعات إضافية، العمل في أيام الراحة دون مقابل، ما يعكس الارتباط القوي بين الإدارة والفرد الياباني العامل وينم عن معاملة ديمقراطية حسنة لا تستغني الإدارة عن أي عضو في عملية صنع القرارات التشاركية.

وكتكريس للإجماع والتشارك في عملية اتخاذ القرار فلسفة عمل الدولة اليابانية تؤكد على ضرورة تمرير القرار على 60 إلى 80 مديراً فيما يخص القرارات المهمة، فرغم أنه من العملي أنه يستغرق وقتاً طويلاً إلا أن عملية تنفيذه تكون سهلة بحكم التوافق والإجماع الذي يعزز التأييد والمناصرة والدعم في عملية التنفيذ (المبدأ التشاركي من التخطيط للتنفيذ = الإدارة الفعالة كفلسفة يابانية = جهد أقل، سرعة، دقة، إبداع كفاءة، ولاء، رضا وظيفي).

ومن الأمثلة الناجحة في الانفتاح على الأسلوب التشاركي في عملية اتخاذ القرار نجد شركة سوني SONY التي تمجد الفعل التشاركي المدمج لقدرات العامل ضمن أهداف المنظمة، حيث نوه مدير الشركة موريتا على: "أن العمل بالشركات اليابانية يشبه العمل في السفينة حيث الكل يشتركون في المصير الواحد وأي خطأ فالكل يتحمل الضرر وبالتالي غرق السفينة"، فإذا الكل مساهم في العملية وباقتناع تام فالمسؤولية جماعية والفريق واحد والفائدة جماعية.

-كما أكد مدير شركة أوري للصناعات الأتوماتيكية الاعتماد الكلي في سياسته على مبدأ العمل الجماعي التشاوري في اتخاذ القرارات واعتبار العمل شركاء في العمل وليسوا مجرد عمال نمطيين عاديين، حيث يستفيدون من المشاركة في الأرباح المتحصل عليها لكونهم طرفاً في إعدادها وتنفيذها، إلى جانب امتلاكهم لحصص وأسهم في الشركة وصلت لحد 46% من إجمالي أسهمها.

-كما أشار مسؤول شركة ميتسوي في طوكيو اعتماد فرق عمل مكونة من 5 إلى 30 عضواً يتبادلون الأفكار والآراء حول المشاريع المستقبلية والمزعم تنفيذه في نقاشات مطولة للوصول إلى أرضية توافق بالمشاركة مع المسؤولين.

-كما أكدت السياسة التسييرية لشركة فوجيتسو Fujitsu المختصة في صناعة الحاسبات الآلية على وجب الاعتماد على العمل الجماعي في المؤسسة والقرار التشاركي من خلال تأسيس فرق عمل هدفها الوصول لتحقيق الغايات المرسومة للشركة، حيث الشركة أسرة واحدة تبحث عن البقاء والاستمرارية والتطوير والمنافع المشتركة (المادية والمعنوية)¹⁷.

5.2 عامل الابتكار في اليابانية: يميل للاستكشاف والتحسين المستمر بسبب عدة عوامل هي:

- قلة الموارد المالية والبنية الجيولوجية للبلد: مما جعل اليابانيين يطورون رؤية جديدة للهدر تقوم على مفهوم الموارد الدنيا، أي إزالة قيمة الهدر وإدخال التحسينات من أجل التفوق في السوق والمنافسة خاصة عبر تقنية الذكاء الاصطناعي.
 - العقلية اليابانية المرتكزة على الأسطورة والقنوت: من خلال الروايات التي تضطلع بتكريس شخصية الفرد الياباني الخارق ذو النسب والماضي الحافل بإرث الأجداد، كرواية عمالقة صغار يحولون الإبر إلى سيوف والأوعية إلى زوارق.
 - النموذج الياباني ينطلق من خاصية التعلم دائما: يبدأ التعلم الابتكاري في بداياته للدخول في مرحلة التطوير في المرحلة الثانية، من خلال التقليد في المراحل الأولى (أي أنهم لا يقدمون أنفسهم كمبتكرين ثوريين ومتفردين في البدايات) ومحسنين قادرين على اكتساب ميزة تنافسية تفوق المبتكرين الأصليين.
 - الثقافة اليابانية متعددة المركز: حيث أن التحسين يعتمد على فرق التطوير والتصميم التي تتكامل في أدائها لأجل تقليص دورة تطوير المنتج الجديد (من أجل إطلاقه بأفضل صيغة وأقصر وقت ممكن) من خلال توظيف الذكاء الاصطناعي.
 - تطوير المعارف عقيدة ثابتة في الشركات اليابانية: بحيث أنها خلاقة للمعرفة من خلال جعل الابتكار رأسمالها الحقيقي (توظيف ذكاء الإنسان).¹⁸
- 6.2 نظرية Z في الإدارة لوليام أوتشي 1981: محاولة تصدير النموذج الإداري الياباني خارج اليابان**

قام أستاذ علم الإدارة الياباني وليام أوتشي في جامعة أوهايو بدراسة نتائج تطبيق نظرية ماكريغور في الشركات اليابانية، فوجد زيادة معدلات الإنتاجية بمقدار أربع أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال فترة بسيطة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وتوصل بعد عدة دراسات قام بها أن الزيادات لا ترد في السياسات المالية والاقتصادية والاستثمارية المتبعة من طرف المنظمات اليابانية أو حتى السياسات الحكومية بل إلى الطريقة التي يدار بها ويوجه المورد البشري ومقدار المعاملة الحسنة المتوفرة، استقرار في عمله، تدريب...، وهذا ما لا يتوفر في المنظمات الأمريكية والعربية، وبناء على ذلك أراد أوتشي نقل التجربة اليابانية في الإدارة للشركات الأمريكية للحاق بالمنظمات اليابانية ومنافستها في السوق وهذا من خلال تأليف كتاب نظرية Z "كيف يمكن للشركات الأمريكية اللحاق بالشركات اليابانية ومنافستها".

- وعلى ذلك سميت الإدارة في المنظمات الغربية بـ A واليابانية بـ Z، وتوصل لضرورة وضع نظرية ثالثة هي Z في الإدارة، وكان الهدف الرئيسي هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نصل إلى أن:

- نظرية الإدارة اليابانية Z أدخلت عليها تعديلات لتصبح نظرية قابلة للتكيف والتطبيق خارج اليابان وهي نظرية Z، فشلت بداية كمحاولة لتطبيقها في الشركات الأمريكية، ثم طبقت على الشركات اليابانية خارج اليابان فحققت نجاحا ملحوظا رغم أنه لم يصل لمعدل الإدارات اليابانية.

- وهذا ما أدى إلى انتقادات تخص: فشل أو عد تحقيق المرجو من نقل التجربة الإدارية اليابانية z خارج اليابان A حتى مع الشركات اليابانية بسبب اختلاف الظروف والبيئة الاجتماعية والحضارية، إضافة لكونها تتطلب خطط طويلة الأمد لتحقيق مرتكزاتها، وهذا ما يفسر اقتصار التوظيف إلا على اليابانيين دون غيرهم وخاصة في المراكز الحساسة لإتخاذ القرار.¹⁹

من الإجراءات التي حددها أوتشي لضمان العملية الإدارية نجد:
- فهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني وشرح وتوضيح الفلسفة الجديدة للعاملين بالمؤسسة وبيان الاختلاف بين الفلسفة القديمة والجديدة وهذا لضمان سيرورة العمل بوعي تام - فعالية.

- إعادة تنظيم العمل بما يتماشى وتطبيق الفلسفة الجديدة وإشراك النقابات والاتحادات العمالية المعنية في عملية التحول، مع ضرورة الانفتاح على العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- تنمية علاقات العاملين داخل التنظيم بعضهم ببعض، وتنفيذ الفلسفة الجديدة بدءاً بالمستوى القيادي للمستوى التنفيذي.²⁰

7.2 الإدارة المحلية في اليابان:²¹ تكامل المركز مع المحيط: بعض ملامح ونقاط القوة

تنتم الإدارة المحلية في اليابان بدور فعال في سياسة وخطط التنمية والذي تستمد من قانون الحكم المحلي 1947 المستند على دستور اليابان ل 1947، حيث عنيت بذلك المواد من 92 إلى 95 ونصت المادة 92 على أن "التنظيمات المتعلقة بنظام وعمل الوحدات العامة المحلية يتم تحديدها بموجب القانون، بما يتفق مع مبدأ الحكم الذاتي المحلي". حيث ترك أمر تحديد الوحدات المحلية للقانون والتشريع العادي لا للدستور مما يعطي مرونة وبساطة لصناع القرار من حيث إنشاء أو إلغاء تلك الوحدات المحلية على حسب الظروف والحاجة ودون تعقيدات تعديل الدستور ومناهات الشكلية القانونية.

كما منحت المواد 93 و94 و95 من الدستور الوحدات العامة المحلية سلطات خاصة محددة تمارسها بحرية دون الرجوع لسلطة الحكومة المركزية، حيث نصت المادة 93 من الدستور الياباني: "تتولى الوحدات العامة المحلية إنشاء جمعيات تشريعية تكون بمثابة أجهزة استشارية لها بما يتفق مع القانون، حيث ينتخب كبار المسؤولين التنفيذيين لجميع الوحدات المحلية وأعضاء جمعياتها التشريعية عن طريق الاقتراع المباشر من بين جماعاتهم بموجب ما يحدده القانون".

هذا وقررت المادة 94 من الدستور على أن يكون للوحدات العامة المحلية الحق في إدارة ممتلكاتها وشؤونها وإدارتها وسن القواعد الخاصة بها في حدود القانون، كما فرضت المادة 95 من الدستور الياباني على أن البرلمان المركزي عند سنه لأي قانون يخص الوحدات المحلية ضرورة الحصول على موافقة أغلبية سكاني ومواطني هذه الوحدات حيث نصت على أنه لا يجوز أن يسن البرلمان قانوناً خاصاً للتطبيق على وحدة عامة محلية دون الحصول على موافقة أغلبية الناخبين.

وهي أفكار مقتبسة ومتأثرة بالنموذج الفيدرالي الأمريكي في أعقاب نهاية الحرب العالمية الثانية وخسارة اليابان الحرب وتولية الجنرال الأمريكي "ماك آرثر قائدا عاما مشرفا على إعادة وترتيب نظام الحكم في اليابان حيث شرع في تكليف مجموعة من المتخصصين الأمريكيين واليابانيين لوضع دستور جديد ونظام حكم محلي جديد سنة 1946. كما أعطى قانون اللامركزية سنة 2000 عدة صلاحيات للحكومات المحلية (البلديات) في محاولة لتخليصها من قيود المركز بالضبط المالية وزيادة الاعتماد على الذات، من خلال:

نقل بعض مصادر الإيرادات الضريبية إلى السلطات المحلية بإعطاء سلطات واسعة للحكومات المحلية في فرض الضرائب والرسوم المتعلقة بالخدمات التي تتوافق مع ظروفها وأوضاعها المحلية.

ترك الحرية للحكومات المحلية في تحديد وضبط حاجتها من مواصفات وأعداد موظفي الخدمة المدنية.

تشجيع الدمج الاختياري للبلديات الأمر الذي ساهم في تخفيض عدد البلديات من 3232 إلى 1719 سنة 2016.

أما التمويل المحلي فيبقى تحديا حقيقيا يجابه السلطات اليابانية.²²

3. كفاءات الاستفادة من الأفكار الناجحة في النموذج الإداري الياباني لتنمية الإدارة الجزائرية

سيتم مناقشة بعض الأفكار التي نراها ممكن أن تحسن جودة وأدائية الإدارة الجزائرية في حال استعارة بعض نماذج وطرق واستراتيجيات العمل والتنظيم من نظيرتها الإدارية اليابانية. (الاستعارة هنا تقنية وإجرائية لا فلسفية وإيديولوجية ووسلية لا غائية في ذاتها).

1.3 أسباب انتشار المرض البيروقراطي في الإدارة الجزائرية: نوجزها أبرزها من وجهة نظرنا في التالي:²³

- الأسباب التاريخية: ساهمت التركة العثمانية والإستعمارية للمحتل الفرنسي في تكريس نمط سلبي من الإدارة قائم على المركزية والسيطرة واللامشاركة وغلبة طابع الوصاية الإدارية عن طريق القرارات والتعليمات.
- الأسباب السياسية: سيطرت الدولة على الجهاز البيروقراطي بعد الاستقلال وأصبغته بالصيغة الحزبية والإيديولوجية في إطار الفلسفة الاشتراكية مما أكسبه مناعة ضد فهم أي تحول اجتماعي ومطالب اجتماعية وتخطيط التنامي المضطرد للتعليم والتفتح الذي شهده العالم خاصة في مجال: التعليم الذكي والتكنولوجيات الحديثة.
- الأسباب الاقتصادية:²⁴ ساهمت سياسة التنمية الشاملة التي انتهجتها الجزائر بعد الاستقلال في بروز مشروعات ضخمة غير محددة ألقت بثقلها على الجهاز البيروقراطي التنفيذي (كعامل وحيد ورئيسي بحكم ضعف التعبئة الاجتماعية والوعي المجتمعي وغياب ثقافة التنظيم) لمواكبة وتجسيد هذه المخططات التنموية

خاصة فترة 1967-1969 التي عرفت مركزية شديدة للإدارة الاقتصادية ساهم في بطء وتعتد الإجراءات أمام ضخامة الحصص المالية للمشاريع وأهدافها المسطرة. انعكاسات غياب التنمية الاقتصادية على التنمية الإدارية، حيث أن افتقار جهود التنمية الإدارية لواقع اقتصادي يؤدي للفشل والخيبات وعدم وجود الدافعية بسبب غياب الحافز الخارجي الاقتصادي، فالتخلف الاقتصادي لا يمكن إلا أن يؤثر بآثر عكسي على الجهاز الإداري ويسبب وهنه وضعفه حتى مع وجود إرادة للتنمية الإدارية، إذ أن الموظف ستتأثر حالته الاجتماعية بالأوضاع الاقتصادية في الأجور والتعويضات والتأمينات مما يؤدي به إلى بدائل لتعويض هذا النقص والعوز ك: الرشوة، التسرب في العمل، استغلال المنصب استغلال موارد المنصب المالية والمادية، التهرب من المسؤوليات وعدم معاملة الجمهور بلباقة.²⁵

2.3 المظاهر المرصية في الإدارة الجزائرية:

طغت على الإدارة العمومية في الجزائر جملة من الموصفات السلبية حيث اصطبغت بعدة أخلاق وسلوكيات تنافي قيم الفعالية والجودة، حيث عرقلت تجسيد عدة مشاريع وأفكار تنموية عبر شل عصب الإدارة التنظيمي، نبرزها في الآتي:

يبرز حجم الضرر والمأزق الذي تعاني منه الإدارة الجزائرية بأخذ التصريح التاريخي للرئيس السابق للجمهورية الجزائرية عبد العزيز بوتفليقة عام 27 أبريل 1999 بعد فوزه بالانتخابات الرئاسية يوم 15 أبريل 1999؛ حيث قال:

"إن الجزائر دولة مريضة بالفساد فهي مريضة في إداراتها، مريضة بممارسة المحاباة والمحسوبية والتعسف بالنفوذ والسلطة وعدم جدوى الطعون والتظلمات، مريضة بالامتيازات التي لا رقيب عليها ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة ونهبها بلا ناه ولا رادع".²⁶

أجرت منظمة الشفافية الدولية بالتنسيق مع مؤسسة البارومتر الإفريقي دراسة مسحية عن الناس والفساد صدرت نتائجها سنة 2016 شملت تسع دول عربية من بينها الجزائر، فكانت النتائج 34% من الجزائريين صرحوا بأن الكل أو الأغلبية في القطاع العام متورطون في الفساد، في حين قال 41% أن البعض فقط متورط أما فيما يخص الإجابة على سؤال الدراسة: هل تعتقد أن جهود الحكومة جيدة أم سيئة في محاربة الفساد؟، فصرح أن 69% من الجزائريين أن أداء الحكومة سيئ، أما بخصوص الرشوة فقد صرح 14% من العاملين في القطاع الحكومي أنهم دفعوا رشوة في 12 أشهر الأخيرة.²⁷

كما تعاني الإدارة العمومية في الجزائر من مشكل الاتصالات والتنسيق بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية وتدفق المعلومات بين مختلف الوحدات الأمر الذي يتطلب قوانين أكثر صرامة ووضوح بحسب الباحث عمار بوحوش حيث وصفه بـ: "مأزق الإدارة العمومية"،²⁸ إذ يعد مرضا بيروقراطيا استشرى وتوغل في تعاملات الإدارة العمومية الجزائرية.

- معضلة نزيف الكفاءات والموارد البشرية المتخصصة: بسبب هجرة الكفاءات من القطاع العام إلى القطاع الخاص أو خارج البلد بسبب الاعتبار البيروقراطية والمادية والمعنوية كغلبة الوساطة والوصولية في التعيين والترقية، بالإضافة لغياب نظام أجور يضمن متطلبات العيش الكريم، حيث في إحصائية كشف رئيس الرابطة الدولية للكفاءات

الجزائرية بالخارج "الدكتور محمد بن خروف" أن "عدد الأدمغة الجزائرية المهاجرة نحو الخارج" خلال السنوات الماضية قد فاق 200 ألف إطار هاجروا بسبب البيروقراطية والجو السياسي والاقتصادي المضطرب، حيث أكد أن مسؤولين رفضوا خدمات مجانية عرضتها نخب وكفاءات وطنية تحت ذريعة عدم معادلة شهاداتهم الأجنبية، كما يصف المشهد المأساوي الذي تعاني منه الكفاءات الجزائرية: إن عدد الكفاءات الجزائرية التي هاجرت البلاد خلال الفترة من 2000-2015 قد فاق بكثير عدد الذين هاجروا في فترة التسعينيات وخاصة في مجال التعليم العالي والطب في دول أوروبا وأمريكا وكندا بما يقارب 70 ألف كفاءة بشرية منها 10 آلاف طبيب موزعون على معظم المستشفيات الفرنسية، داعيا السلطات الجزائرية وأصحاب القرار في الدولة الجزائرية إلى تسهيل مهمة إدماج هذه الكفاءات في سوق العمل وتلافي الإجراءات البيروقراطية المنفرة.

- تتميز إدارة الخدمة العمومية في الجزائر بغياب المنافسة عن الأنشطة العمومية، ما كرس للاحتكارية وغياب فعالية مردودية الموارد البشرية بسبب اللوائح والقوانين غير المضبوطة بنظام السوق في ظل التسيير العمومي الجديد²⁹ (يبرز جليا في مجال الصفقات العمومية على مستوى الجماعات المحلية في الجزائر وبالضبط في صيغة الصفقة بعد الاستشارة).

- عدم التركيز على المهنة الإدارية بسبب الأعمال الإضافية: غالبا ما يتم اللجوء للأعمال الحرة أو أعمال في القطاع الخاص من طرف الموظفين ذوي المستويات الدنيا أو حتى العليا بعد انقضاء فترة العمل (الفترة المسائية خصوصا)،³⁰ ما يجعل من الوظيفة إجراء روتيني (تتميط الوظيفة) لضمان التقاعد لا غير.

2.3 نقاط الاستفادة من تجربة الإدارة اليابانية لتحقيق الفعالية في الإدارة الجزائرية:

نستعرض بعض الإيجابيات في الإدارة اليابانية التي يمكن أن تطبق في تحسين الإدارة الجزائرية سواء ما كان ذا جانب رسمي أو غير رسمي، فالأهمية تكمن في المكسب الذي يمكن أن تضيفه في التطوير والتعزيز وتدارك الخطأ فقط للتتويه تم مراعاة الجانب الفلسفي والإيديولوجي عند استعارة بعض النقاط احتراما للخصوصيات والتراث الجزائري ككل.

- **فلسفة التدريب القائمة التحسين المستمر:** لتقريب الفكرة التي نريد إيصالها في هذه الجزئية نشير لنقطة مهمة* أشار إليها "الأستاذ عمار بوحوش" فيما يخص التدريب والتكوين المسطر من طرف الإدارات المركزية للكوادر الموجهة للإدارات والجماعات المحلية في الجزائر، حيث يقول أنه غير مجد وفعال بسبب أن المتدرب لا يسأل بداية عما يريد أن يتخصص فيه وما هو مجال العمل الذي يميل إليه ويتماشى ومهاراته، وعليه فالكمبيوتر هو من يوجه عملية التدريب في وظائف ليس له براعة فيها، مما يفضي لنتائج سلبية والأصح هو أن تقوم كل مؤسسة محلية بالبحث عن احتياجاتها وفق انتقاء وتدريب المترشحين الأنسب والأكفاء للوظائف المتماشية مع احتياجاتها، الأمر الذي من شأنه كسر معضلة الشهادات الورقية غير المكرسة للكفاءة والتمكن من الوظيفة.

وعليه يمكن أن يسهم إيجاد آلية تحسين مستمرة في الإدارة الجزائرية بطريقة نوعية تستهدف التدريب الدوري والآني في مكان العمل وعلى جميع المستويات من خلال خلق خلايا تدريب وتكوين يقظة تتميز بدراسة معطيات البيئة وتحليلها لخلق برامج تدريبية

استباقية تكون بمثابة صمام الأمان لأي مقاومة تغيير أو عجز عن تقديم الجديد والمواكبة في أي تقنية وطريقة عمل جديدة، كما لابد من أن تستهدف تحليل مناخ العمل ومعرفة احتياجات العمال النفسية والاقتصادية لدعم الصحة النفسية والعصبية لتجنب فخ الروتين والجمود الإداري.

في نفس السياق يشير المفكر الإسلامي الدكتور عدنان إبراهيم في محاضرة³¹ خطبة "إطلاق الحضارة" إلا أن أزمة الأمة العربية والإسلامية هو غياب تخطيط الموارد البشرية والأهداف وفق ما يحتاج مسبقا حيث النموذج العربي يفتح التخصصات والتكوينات للطلبة وبعد التخرج يتم التخطيط أو بالأحرى توزيع خريجي الجامعات للعمل من دون أي مراعاة لجانب الكفاءة والفعالية.

- العمل الجماعي والإدارة الاجتماعية (تقليص قيود الإدارة الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية):

من المعلوم أن الإدارة اليابانية كفكر ومناخ عمل مقتبسة من نظريات طبية نفسية لماك جريغور وبراهاام ماسلو ومن المعلوم أن ضغوط العمل والقلق والتوتر أحد سمات الإدارة الجزائرية، وما يلاحظ على الإدارة اليابانية هو الإدارة الاجتماعية واللين على عكس الإدارة الجزائرية، لذا يمكن استعارة الإدارة العلاقات الوظيفية من الإدارة اليابانية وإدخالها للإدارة الجزائرية لكن مع فارق أخذ أن الفرد الجزائري ليس بتلك الجماعية منذ الاستقلال (أنظر نور الدين بكيس: الاغتراب)،³² مما يستوجب ضرورة تأسيس قاعدي لذلك من خلال فتح تخصصات إدارية في المعاهد أو الجامعة تعنى بكيفيات إيجاد نموذج للعمل الجماعي يأخذ ترشيد وظيفة التنسيق والقرار البيروقراطي الهرمي ويفتح مجال المشاركة والآراء وتقديم ملاحظات في حال وجود أمور مبهمة وغير واضحة لأي مستوى وظيفي، كما يرفق بوحداث عمل ومتابعة للدعم النفسي والصحي تتكون من مختصي نفسيين وإداريين ذوي خبرة وحتى أطباء (أعصاب) داخل المؤسسة تكون على صلة وربط بخلية مركزية لإنشاء تقارير دورية تؤخذ توصياتها في وضع الهياكل الوظيفية وأنظمة الأجور والتعويضات ووضع القادة والمدراء المناسبين لكل وضع وظيفي.

- بعث وإرساء القيادة الجماعية والأخلاقية: بما أن الأمة الجزائرية مرجعيتها إسلامية زاخرة بالقواعد الأخلاقية فإنه بالإمكان العمل على استعادة فعالية الأخلاق الإيجابية في بيئة العمل بما يساهم في تكريس إدارة شفافة جماعية تخلق الولاء أكثر مما تخلق النفور والصراع ويمكن تعزيز ذلك عبر:

- العمل النقابي:

تتميز النقابات المهنية في الجزائرية³³ بتمركز فعاليتها في قطاع التربية والصحة ومستخدمي الإدارة العمومية، وتاريخيتها الممتدة ن العمل في إطار النقابة الواحدة (الاتحاد العام للعمال الجزائريين) إبان مرحلة التسيير الذاتي والاشتراكية إلى التعدد النقابي وتحرير الاتحاد العمالي بعد 1989.

فالعمل النقابي في الجزائر منذ التعددية بعكس نظيره الياباني يتسم باللامركزية في فلسفته بمعنى أنه غير مركزي وموحد في المطالبة بالحقوق والدفاع عن المكتسبات العمالية بحيث لا يتجاوز القطاع الواحد والمؤسسة الواحدة (نقابة داخل المؤسسة)، وعليه لابد من

استعارة نمط العمل النقابي للإدارة اليابانية من أجل توحيد جهود المفاوضة والمطالبة ومن أجل رأب الصدع والتوتر بين النقابة والإدارة بحيث يصبحان شريكان ووظيفتان تتكاملان لمصلحة العمل بدل الصراع والتنافر.

- بالنسبة للإدارة المحلية:

تعد فكرة الجمعيات التشريعية كأداة استشارية داعمة للتمكين الاقتصادي والاجتماعي نقطة مهمة تدعم وتعزز المجتمع المدني في الجماعات المحلية في الجزائر وذلك من خلال تجاوز النظرة الكلاسيكية للجمعيات في الجزائر التي تميل لطابع الإحسان والاكتفاء بالجانب الاجتماعي والرمزي فقط وهي بمثابة جهاز رقابي (لا يبحث عن التنمية بقدر بحثه عن تقليل للضرر الاجتماعي والمعاونة الاقتصادية).

أما جزئية منح حرية للوحدات المحلية في إدارة ممتلكاتها فهي نقطة جد إيجابية تسهم في توسيع خيارات الجماعات المحلية الجزائرية مع ضرورة إرفاق ذلك بتنظيم وضبط للهيكل المحلية وقانون الانتخابات فضلا عن رفع مستوى الوعي المجتمعي عبر المناهج والمؤسسات التربوية والتعليمية، حيث أن البلديات والجماعات المحلية في الجزائر تعرف نقصا رهيبا في أوعيتها العقارية وخاصة في جانب الأملاك، ما لا يمكن البلدية من الاستفادة من معظم ما هو موجود في إقليمها إلى بإجراءات معقدة تخص الاقتطاع من الأملاك الخاصة بالدولة لنظيرتها الجماعات المحلية (إلغاء التصنيف والتخصيص) هذا ما قد يفوت فرص عدة لدعم قدرات وخيارات الجماعة المحلية الجزائرية التمويلية والتموينية.

فكرة الضريبة المحلية: إن منح صلاحيات وضع الضريبة وتقديرها تعد تحديا للجماعات المحلية في الجزائر بالنظر للاستحواذ الكلي للمركز في تحديد طبيعة الضريبة ومقدارها وحصة كل طرف فيها (المركز والمحلي)، حيث أن الجباية المحلية تشكل في الحقيقة 80% من مصادر التمويل، إلا أن الاقتطاعات الضريبية المستفادة منها للبلدية تبقى محتشمة مقارنة بنسب الدولة أو الولاية، كما تطرح مسألة تحكم البلدية في تحديد نوع الضرائب ونسبها دون فسح المجال للبلديات للتصرف في مواردها.³⁴

إلا أن كل ذلك يتوجب سن قانون خاص بالجباية والضريبة المحلية يجيز للبلديات تحديد نوع وسعر الضريبة لأن الضرائب جرت العادة على تحديدها بقانون مركزي (قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة) أو بقوانين ذات صلة كقانون المالية من طرف البرلمان؛ بالإضافة لمراجعة قانون الأملاك الوطنية باعتباره يقوض من دور الجماعات المحلية في التنمية في جانب الأوعية العقارية الخاصة بالجماعات المحلية.

4. الخاتمة:

يعد النموذج الإداري الياباني نموذجا راقيا في الفعالية والنجاعة التسييرية بمقارنته بالنموذج الإداري الجزائري الذي يتسم بمحدودية الفعالية الفردية والجماعية من حيث الأداء والتنسيق وطغيان العامل البيروقراطي، وهذا بفضل عدة عوامل منها: قوة الثقافة اليابانية وأصالة الهوية للفرد الياباني، حيث أن الفعالية الثقافية للفرد الياباني المكتسبة من الفلسفات

الأخلاقية القديمة لليابان مثل الكونفوشيوسية والبوذية وأخلاق الساموراي، كان لها الدور الكبير في نجاعة الإدارة اليابانية بصفة عامة من خلال نقل هذا الزخم والقيمة إلى المؤسسة بما أفضى إلى نموذج المؤسسة الأسرة، كما أن للسياسة التعليمية في اليابان دورا محوريا في توطيد القيم والأخلاق الإيجابية وغرس ثقافة الجماعة ومراعاة الذوق العام في كل تعاملاته مما ينعكس إيجابيا على خريجي الجامعات وضمان موارد بشرية كفؤة تتحمل المسؤولية وتتسم بالقرار الرشيد التشاوري وتتصف بالنزاهة وتقبل الخطأ والنقد ومراجعة الذات (الانفتاح على ثقافة الخطأ بالنقد والمراجعة).

النتائج:

- تتسم الإدارة اليابانية بالرشاقة التنظيمية من خلال احتواء الجانب غير الرسمي وجعله قيمة مضافة وصحية لبيئة العمل وخير مثال لذلك هو اعتماد القيادة الاجتماعية والقيادة الرمزية - بالقدوة -.
- يراعي التنظيم الإداري الياباني الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل ويسعى لتحقيق كل الشروط المادية والنفسية لرضاه مما يخلق شعور التزام وليس إلزام اتجاه المنظمة العامل بها (الأسرة).
- يغلب على التكوين في الإدارة العمومية الجزائرية الطابع الإلزامي من الإدارة العليا ولا يخضع لمعيار القابليات واللياقات النفسية والمهنية (إشراك، مراعاة فروق، خيار من داخل المؤسسة) مما يسهم في إضعاف قيمة الجماعة وعدم توطيد ثقافة تنظيمية تركز لمناخ عمل إيجابي (نقطة جد مهمة أكد عليها الأستاذ عمار بوحوش عالجنها في أطوار الدراسة).
- يمكن القول أن مشكلة الاتصال والتنسيق من بين أهم ملامح البيروقراطية السلبية في الإدارة الجزائرية.
- ساهمت الثقافة الاتصالية في المنظمات اليابانية في فتح قنوات التشاركية في الإدارة اليابانية في تعزيز قيمة الانضباط في العمل لدى العامل الياباني بحيث أن الإحساس بأهميته كفرد في المنظمة يعطيه موقفا أخلاقيا اتجاهها.
- هناك علاقة متبادلة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية؛ (الإدارة تحرك الاقتصاد والإدارة تبقى فعالة بوجود اقتصاد قوي) إذ يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وتنتج للسلبية في الحالة الجزائرية.
- يكمن سر قوة النموذج الإداري الياباني في رشادة السياسة التعليمية اليابانية التي تعطي قدرا كبيرا للفرد الياباني في تحسين لياقاته مهارته الفكرية والعملية بحيث ليس هناك معضلة في سوق العمل وطلب العمالة المناسبة - ترتيب السياسة التعليمية وفقا لسياسة تخطيط سوق العمل-
- تعد خاصية التكيف للفرد الياباني لها الدور الإيجابي في الحفاظ على استقرار العمل وفعالية العامل الياباني، ففوة الاتصال في الإدارة اليابانية عامل مفقود في الإدارة الجزائرية.
- تستمد الإدارة اليابانية قوتها من الثقافة اليابانية التي تمارس نوعا من الإكراه المعنوي والنقد الذاتي قبل الإقدام على أي سلوك مناف للثقافة السائدة، حيث أن

الولاء يتجاوز المنظمة للأمة اليابانية (الضبط والحصص الأخلاقي وتركات الأجداد ممثلة في قيمة الساموراي).

- العمل النقابي في الإدارة اليابانية يتسم بالسمة الديمقراطية التحوارية بحيث تكبح خلق الانتقام والمصلحة الضيقة والصراع.
- إدارة الخطأ من خلال فلسفة التحسين المستمر "أسلوب كايزن" يضيف الجودة إلى جانب معالجة الخطأ وهو من أبرز أسباب التفوق في مجابهة الأخطاء وعدم تفاقمها في أطوار الإدارة الجزائرية.

الاقتراحات:

- تقديم ثلة من الاقتراحات التي (من وجهة نظرنا) من شأنها أن تقيد في تطوير وترقية أداء الإدارة الجزائرية كالاتي:
- إن الانفتاح على الإدارة الاجتماعية عوض الرسمية المحضة له دور إيجابي خلق ثقافة تنظيمية في بعض الحالات المرضية التي تعاني منها الإدارة الجزائرية: كالروتين والإهمال وإفشاء السر العام، ومقاومة التغيير.
- ضرورة الانفتاح على الإدارة بالقدوة والإدارة بالقيم عبر اللجوء للقنوات المحلية والوطنية والكفوة في مجالها مع منحها الضمانات الكافية لتجسيد أفكارها ومتابعتها.
- إن تحقيق أي نقلة في فلسفة التسيير الإداري مرتبط بدرجة أولى بمراجعة دقيقة للسياسة التعليمية والتربوية خاصة أن الجامعة هي خزان المواهب والكفاءات بالنسبة للإدارات في سوق الشغل.
- ضرورة استلهم واستحضار النموذج الإسلامي الأخلاقي لسيرة النبي محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله الطاهرين (أخلاق الإدارة - الإدارة الأخلاقية) للنهوض بالإدارة الجزائرية وفق نموذج معاصر وفعال يستوعب مفاهيم أخلاق الساموراي ويتكامل معها (كالإخلاص التفان والدقة والمصلحة المشتركة) للإدارة اليابانية عبر التخطيط متوسط المدى قوامه التنقيف ومدارس خاصة بالتسيير الأخلاقي.
- ضرورة تبني مقاربة اتصالية مرنة تنتم بالحوار بدل العقاب وبالتقبل والمعالجة (ثقافة الاحتواء) بدل الرفض والمواجهة (ثقافة الصدام) تكون بمثابة نظام يقظة يلتقط أي سلبية في بيئة العمل قبل تفشيها.
- يمكن دعم فكرة الاستقلالية الإدارية وسلطة القرار المحلي من خلال إيجاد خيارات تتيح التعامل مع القدرات والموارد المحلية وفق تخطيط استراتيجي وتنظيم دقيق (تفعيل فكرة مؤسسات المجتمع المدني المنتجة).

5. الهوامش:

¹ - شامي زينب، قراءة تحليلية في فلسفة الإدارة اليابانية وإسقاطها على المجتمعات العربية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص ص 10، 11.

² - أحمد مازن أحمد الشقيري، خواطر من اليابان، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص ص 114، 118.

- 3- تقيّة محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 2011، 05، ص 08.
- 4- وهبة روابح، التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية -مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبيري، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 62، ديسمبر 2021، ص 04:03.
- 5- نظريات الإدارة -الفكر الإداري والمدارس الإدارية، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.business4lions.com>.
- 6- راجع: حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. ط 2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 77.
- * - التناوب الوظيفي (التدوير الوظيفي تجسيدا للعمل الجماعي): هو نقل الموظفين بين أقسام المنظمة لزيادة خبراتهم ومعرفتهم بالمنظمة ولتقديم اقتراحات وإبداء ملاحظاتهم واكتشاف مواهبهم.
- 7 - تقيّة محمد المهدي حسان، مرجع سابق، ص 07.
- 8- فاتح مختاري، فطومة بن مكي، الثقافة الإتصالية في المنظمات حسب مقارنة الإدارة اليابانية: المفهوم والإستراتيجيات، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 03، جوان 2023، ص 05.
- 9- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص ص 97:96.
- 10- عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مقدمة للمفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2018، ص ص 12، 13. متاح على موقع الإلكتروني: <https://www.kfcris.com/ar/view/post/192>
- 11- تقيّة محمد المهدي حسان، مرجع سابق، ص 07.
- 12- علي عباس، مرجع سابق، ص ص 71، 69.
- 13- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط 3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 144، 151.
- 14- أحمد السيد طه الكردي، إدارة وتنمية الموارد البشرية في اليابان، كلية التجارة، جامعة بنها، قسم إدارة الأعمال، ص 22، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://kenanaonline.com>.
- 15- حبيب البدوي، فلسفة الإدارة اليابانية التقليدية في زمن العولمة، مجلة القرطاس للعلوم الإقتصادية والتجارية، المجلد 02، العدد 01، جوان 2022، ص ص 13، 14.
- *- كايزن وتعني التحسين والتطوير المستمر، وهو مبدأ في العمل وفي المنزل أن تطور حياتك ومن عمالك تطورات بسيطة وبشكل مستمر وتعني أيضا إزالة الهدر وتغيير أسلوب العمل وبالتدرج ودون تكلفة عالية. راجع أحمد الشقيري، خواطر من اليابان مرجع سابق، ص 47.
- 16- فايزة خلفوني، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16، فيفري 2021، ص ص 18، 15.
- 17- نفس المرجع السابق، ص ص 21، 19.
- 18- فواز هذلي، هجيرة شيخ، تطبيقات الذكاء الإصطناعي في مجال التصميم وعلاقته بالإبداع والابتكار كتوجه حديث -التجربة اليابانية نموذجا-، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022، ص ص 14، 16.
- 19- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 69، 71.
- 20- وهبة روابح، التنظيم الياباني، مرجع سابق، ص 07.
- 21- أحمد زهران فرغلي، فعالية دور الإدارة المحلية في السياسات العامة: دراسة مقارنة، دراسات، المجلد 20، العدد 2، أفريل 2019، ص ص 12، 18. متاح على الموقع الإلكتروني:

https://jpsa.journals.ekb.eg/article_87167_3c518eae59deb6a17ed9c36dc2bba46.p
df أيضا: راجع وثيقة الدستور الياباني، متاح على الموقع الإلكتروني:
https://www.constituteproject.org/constitution/Japan_1946.pdf?lang=ar

- 22- نفس المرجع السابق، ص ص 18، 19.
- 23- المير مسعودة، التجربة البيروقراطية في الجزائر الواقع والتقييم، (مذكرة ماستر)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2023، ص ص 42، 43.
- 24- محي الدين نعيمة، واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لبلدية درارية، (رسالة ماجستير)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017، ص 141.
- 25- سليمان رفيق، البيروقراطية والآليات القانونية لمكافحتها، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (مذكرة ماستر)، 2017، ص 36.
- 26- ياسر لرقم، الإصلاح الإداري ودوره في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل 2000-2020، (أطروحة دكتوراه)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2023، ص 207.
- 27- نفس المرجع السابق، ص ص 93، 96.
- 28- Ammar bouhouche, "public administration in African: the case of Algeri". REVUE LI DIRASSAT ASSIASSIA, ALGERIAN JOURNAL OF POLITICAL STUDIES, N02, 2014, P P 113,114.
- 29- ياسر لرقم، مرجع سابق، ص ص 93، 96.
- 30- نفس المرجع السابق، ص ص 93، 96.
- *- راجع: عمار بوحوش، "الإدارة والتنمية المحلية". المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد الثامن، جوان 2017، ص ص 10، 11، حيث أشار ونوه الكاتب المخضرم للإعتباطية والعشوائية التي تعرف التخطيط واتخاذ القرارات في الإدارة مما يخدم منهجية الإفساد والعبث أكثر من خدمة أهداف الإصلاح الإداري.
- 31- عدنان إبراهيم، إطلاق الحضارة، تاريخ التصفح: 08، 11، 2024، يوم الجمعة، على موقع يوتيوب على الرابط التالي: <https://m.youtube.com/watch?v=-7566DpcCCg>.
- 32- بكيس نور الدين، رزقي نوال، المواطن الجزائري؛ من الإغتراب الإجتماعي إلى السياسي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 34، جوان 2018، ص ص 07، 10.
- 33- للمزيد أنظر: هيري ساسية، بن زيادي محمد، إشكالية العمل النقابي في الجزائر في ظل التغيرات السياسية الجديدة (2012-1989)، (مذكرة ماستر)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أدرار، 2022، ص ص 56، 57.
- 34- مصطفى بلعور، تطوير أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر: دراسة في التحديات والآليات. ورقة مقدمة في أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، يومي 1-2 ديسمبر، 2015، ص 76.

6. قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1. البدوي حبيب، فلسفة الإدارة اليابانية التقليدية في زمن العولمة، مجلة القرطاس للعلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 02، العدد 01، جوان 2022.
2. بكيس نور الدين، رزقي نوال، المواطن الجزائري؛ من الإغتراب الإجتماعي إلى السياسي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 34، جوان 2018.
3. بلعور مصطفى، تطوير أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر: دراسة في التحديات والآليات. ورقة مقدمة في أعمال الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل

- التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، يومي 1-2 ديسمبر، 2015.
4. بوحوش عمار، "الإدارة والتنمية المحلية". المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد الثامن، جوان 2017.
5. تقية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 05، 2011.
6. حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. ط 2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
7. خلفوني فائزة، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16، فيفري 2021.
8. دستور اليابان، متاح على الموقع الإلكتروني: https://www.constituteproject.org/constitution/Japan_1946.pdf?lang=ar.
9. روابح وهيبة، التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية -مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبييري، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 62، ديسمبر 2021.
10. سليمان رفيق، البيروقراطية والآليات القانونية لمكافحتها، تخصص قانون إداري، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (مذكرة ماستر)، 2017.
11. شامي زينب، قراءة تحليلية في فلسفة الإدارة اليابانية وإسقاطها على المجتمعات العربية، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 01، 2022.
12. الشقيري أحمد مازن أحمد، خواطر من اليابان، ط1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.
13. عدنان إبراهيم، إطلاق الحضارة، على موقع يوتيوب على الرابط التالي: <https://m.youtube.com/watch?v=-7566DpcCCg>.
14. العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
15. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. فرغلي أحمد زهران، فعالية دور الإدارة المحلية في السياسات العامة: دراسة مقارنة، دراسات، المجلد 20، العدد 2، أبريل 2019، متاح على الموقع الإلكتروني: https://jpsa.journals.ekb.eg/article_87167_3c518eae59deb6a17ed9c36dc2_bba46.pdf.
17. فواز هنلي، هجيرة شيخ، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التصميم وعلاقته بالإبداع والابتكار كتوجه حديث -التجربة اليابانية نموذجاً-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2022.
18. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط 3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
19. الكردي أحمد السيد طه، إدارة وتنمية الموارد البشرية في اليابان، كلية التجارة، جامعة بنها، قسم إدارة الأعمال، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://kenanaonline.com>.
20. لرقم ياسر، الإصلاح الإداري ودوره في تعزيز التنمية المحلية في الجزائر: دراسة حالة ولاية جيجل 2000-2020، (أطروحة دكتوراه)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيجل، 2023.
21. مختاري فاتح، بن مكي فطومة، الثقافة الإتصالية في المنظمات حسب مقارنة الإدارة اليابانية: المفهوم والإستراتيجيات، مجلة بحوث في القانون والتنمية، المجلد 02، العدد 03، جوان 2023.

22. المزيّد عثمان علي، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مقدمة للمفاهيم الأساسية، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2018.
23. المير مسعودة، التجربة البيروقراطية في الجزائر الواقع والتقييم، (مذكرة ماستر)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2023.
24. نظريات الإدارة -الفكر الإداري والمدارس الإدارية، المتاح على الموقع الإلكتروني: <https://www.business4lions.com>
25. نعيمة محي الدين، واقع التنظيم البيروقراطي في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية لبلدية دراية، (رسالة ماجستير)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2017.
26. هيري ساسية، بن زيادي محمد، إشكالية العمل النقابي في الجزائر في ظل التغيرات السياسية الجديدة (1989-2012)، (مذكرة ماستر)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أدرار، 2022.
27. وهبية روابح، التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية -مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبييري-، مجلة المعيار، مجلد 25، عدد 62، 2021.

باللغة الأجنبية:

1. Ammar bouhouche, "public administration in African: the case of Algeri". REVUE LI DIRASSAT ASSIASSIA, ALGERIAN JOURNAL OF POLITICAL STUDIES, N02, 2014.