

عوامل نجاح النظرية اليابانية Z داخليا وأسباب فشلها خارجيا ...
نحو مقاربة لبناء نموذج إداري جزائري DZ؟

Factors of the success of the Japanese theory Z internally and the reasons for its failure externally... Towards an approach to building an Algerian administrative model DZ?

حاروش نورالدين*، جامعة الجزائر 3 harrouche.nouredine@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2023 05 25 تاريخ النشر: 2023/12/ 31

تاريخ الاستلام: 2023 01 09

ملخص:

لم تشفع لنا الصفات الجاهزة التي استعرتها من الشرق والغرب والتي كنا نعتقد أنها تحقق لنا ما حققته في بيئتها الأصلية، واعتقدنا كذلك أننا بذلك اختصرنا الوقت والجهد وسنقطف ثمرة ما وصل إليه الشرق والغرب بدون جهد، ولكن هيهات.. هذه الورقة البحثية تهدف إلى تبيان الخلل الحاصل بين عوامل النجاح لبعض النماذج الإدارية، ومنها النظرية اليابانية، في بيئتها الأصلية وأسباب الفشل خارجها وذلك بطرق علمية مستخدمين أدوات منهجية كالمنهج البيئي المقارن والمقارنة المرجعية.

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة اعتبار أن مشروع المجتمع أو طرق إدارته وتسييره يجب أن تكون نابعة من بيئته وقابلة للتجسيد في ذات البيئة تتماشى مع خصوصياته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية من جهة، وتتطلق من خلفية تاريخية وأبعاد جغرافية من جهة أخرى، ذلك ما دفعنا لتبني نموذج إداري جزائري يتوافق مع هذه المعطيات ويتمشى مع إرثه الحضاري العربي الإسلامي، وبعديه التاريخي والجغرافي.

الكلمات المفتاحية: النظرية اليابانية Z ; البيئة اليابانية ; الثقافة اليابانية ; خصائص المجتمع الجزائري; الإرث الثقافي الجزائري; النموذج الإداري الجزائري.

تصنيف JEL : M0 ;M1 ;M4

Abstract :

The ready-made recipes that we borrowed from the East and the West, which we believed would achieve what they achieved in their original environment, did not intercede for us We also believed that by doing this we would shorten the time and effort, and we would benefit from the fruit of what the East and West achieved without effort;but unfortunately, this research paper aims to show the imbalance between the success factors of some administrative models, including the Japanese theory, in its original environment and the reasons for failure outside it, with scientific methods using methodological tools such as the comparative environmental approach and benchmarking

Among the findings of this study is the consideration that the community project or its management and management methods must stem from its environment and be able to be embodied in the same environment in line with its cultural, social and economic specificities on the one hand, and stem from a historical background and geographical dimensions on the other hand, that is what prompted us to adopt An Algerian administrative model who agrees with these data and is in line with his Arab-Islamic civilizational heritage, and its historical and geographical dimensions.

Keywords: Japanese Z theory; Japanese environment; Japanese culture; characteristics of Algerian society; Algerian cultural heritage; Algerian administrative model.

Jel Classification Codes: M0 ;M1 ;M4.

* حاروش نورالدين

1. مقدمة:

لا احد ينكر أهمية التنظيم الإداري وطرق التسيير في نجاح المشروع التنموي لأي مجتمع، وباعتبار أن الإدارة هي التي تنفذ السياسة العامة للدولة، فأجتهد المفكرون فرادى أو ضمن تيارات ومدارس فكرية للبحث

في الطرق الإدارية والتسييرية الكفيلة للانتقال بمجتمعاتهم من حال إلى حال أفضل، مستخدمين في ذلك العديد من الأدوات العلمية والمنهجية، ومستعنيين بالتجارب العالمية الناجحة، فمن الإدارة العلمية إلى النظرية الوظيفية أو نظرية الأداء الوظيفي إلى النظرية البيروقراطية ومنها إلى السلوكية والعلاقات الإنسانية، لتأتي فيما بعد نظرية الحاجات ونظريتي Y وX والنظرية اليابانية Z، بالإضافة إلى النظريات الحديثة التي أدخلت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مفاصلها، كإدارة الجودة الشاملة والهندرة والإدارة الإلكترونية والإدارة الإستراتيجية ووصولاً إلى التسيير العمومي الجديد الذي يحاول الاستفادة من مزايا قطاع الأعمال في الجانب الإداري والتسييري نتيجة النجاحات التي حققها و محاولة تطبيقها ومحاولاتها في القطاع العمومي، مع التعديلات القانونية والإجرائية التي يجب أن تتزامن مع هذا التبنّي... لعل وعسى يحقق نفس النتائج...

هذه النظريات والنماذج انطلقت من بيئتها الداخلية، فكانت في أول الأمر تركز على الكيفية التي تمكن من مضاعفة الإنتاج وزيادة الأرباح، لكنها ما فتئت أن اتجهت إلى أهم عنصر في العملية وهو الإنسان، لذلك تم التركيز في باقي النظريات، بداية من النظرية السلوكية والعلاقات الإنسانية، على الفرد و بيئته ومحيطه الثقافي والديني والاجتماعي والاقتصادي والحضاري، وهو ما مكنها من كسب الرهان وتحقيق أهدافها التنموية، والنظرية اليابانية Z، واحدة من أهم هذه النظريات،

الأكيد أن الإنسان يريد في بعض الأحيان قطف ثمار ما غرسه غيره معتقداً في ذلك أنه اختصر الوقت والجهد والمال، ولكن التجارب التي شهدتها العالم أثبتت العكس، ولعل محاولة الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق النظرية اليابانية والاستفادة من نجاحاتها داخليا أكبر دليل على ذلك.

الجزائر كغيرها من دول العالم تحاول في كل مرة تطبيق أو استعارة نموذج إداري وتسييري قصد تحقيق الطفرة التنموية المرغوبة، لكن النتائج كانت عكسية كون النماذج أو الصفات الجاهزة لا تتوافق مع البيئة والفرد الجزائري، ففي كتابه شروط النهضة، يقول مالك بن نبي: (لا يجوز لأحد أن يضع الحلول والمناهج، مغفلاً مكان أمته ومركزها، بل يجب عليه أن تتسجم أفكاره، وعواطفه، وأقواله، وخطواته مع ما تقتضيه المرحلة التي فيها أمته، أما أن يستورد حلولاً من الشرق أو الغرب، فإن في ذلك تضییعاً للجهد، ومضاعفة للداء. إذ كل تقليد في هذا المجال جهل وانتحار. وعلاج أي مشكلة يرتبط بعوامل زمنية نفسية، ناتجة عن فكرة معينة، تؤرخ من ميلادها عمليات التطور الاجتماعي، في حدود الدورة التي ندرسها. فالفرق شاسع بين مشاكل ندرسها في إطار الدورة الزمنية الغربية، ومشاكل أخرى تولدت في نطاق الدورة الإسلامية). وحتى نؤكد ما قاله مالك بن نبي نذكر بتلك الرسالة التي وجهها الداي حسين من منفاه بإيطاليا إلى ملك فرنسا حول الغزو، يقول فيها: " أن بذرة غربية على أرض إفريقيا لا يمكنها أن تثبت سوى شجرة الدفلة". وقد تأكدت نبوءة الداي حسين، بحيث اعترفت فرنسا بعد قرن وربع وهي تعتقد بأن الجزائر أرض فرنسية بأنها غير ذلك، كما تأكدت كذلك أقوال مالك بن نبي من خلال ضياع الوقت والجهد ومضاعفة الداء نتيجة البحث عن حلول لمشاكل البيئة الجزائرية من الشرق والغرب؟

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف البحث عن عوامل نجاح النظرية اليابانية في بيئتها، موضوع دراستنا، وأسباب فشلها خارج بيئتها، وإمكانية بناء نموذج إداري جزائري نابع من البيئة الجزائرية متماشيا مع مقوماته الدينية والحضارية والثقافية والاجتماعية. وكذا أبعاده التاريخية والجغرافية.

أما الإشكالية البحثية فيمكن طرحها بالشكل التالي:

أين تكمن عوامل نجاح النظرية اليابانية، وما هي أسباب فشلها خارج بيئتها؟ وهل يمكن للجزائر بناء نموذج إداري محلي وفق هذه المقاربة؟

الفرضيات العلمية التي يمكن صياغتها في هذه الدراسة تكون على الشكل التالي:

1. بناء نموذج إداري مستوحى من البيئة الداخلية وقابل للتطبيق في ذات البيئة كفيل بتطوير المنظمة وتحقيق التنمية
2. الاعتماد على المناهج العلمية في بناء النماذج الإدارية، مع العودة إلى الأساليب الإدارية المرجعية يحسن الأداء الإداري

مناهج الدراسة: يعد المنهج البيئي المقارن، والمقارنة المرجعية أهم منهجين مناسبين لدراسة وتفكيك وإعادة بناء هذا الموضوع بطريقة علمية ممنهجة. أما المنهج المقارن فهو من أهم وأقدم مناهج البحث العلمي،

استخدمه الفيلسوف اليوناني أرسطو عندما قام بجمع ودراسة الدساتير التي كانت موجودة في الدويلات اليونانية وقارن بينها ومن ثم استطاع أن يصنفها ويرتبها، فمنها الصالحة ومنها الفاسدة، وعموما يستخدم هذا المنهج في دراسة الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية أو السياسية والإدارية. وهو أحد المناهج البحثية التي تبحث في أسباب حدوث بعض الظواهر عن طريق إجراء مقارنات بظواهر أخرى مشابهة وذلك بهدف التعرف على العوامل المسببة لحدوث هذه الظاهرة والتعمق في فهم أسبابها، لذلك جاء اختيارنا لهذا المنهج لمعالجة موضوعنا محل الدراسة.

أما المقارنة المرجعية (Benchmarking) فهي أحد الأدوات الحديثة المستخدمة لقياس أداء مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها مقارنة بمستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات المنافسة لها والتي حققت التفوق والتميز، داخليا أو خارجيا مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة، وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحديد مستوى أداء المنظمة بالنسبة لأداء المؤسسات الرائدة العاملة في نفس المجال وتحديد جوانب القصور والعمل على معالجتها، أي التعرف على عوامل نجاح المنظمة الرائدة لمعرفة أسباب قصور وفشل المنظمة التي تريد الاستفادة من عوامل نجاح المنظمات الرائدة، وهي عملية تدخل في إطار تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المنظمات بصورة علنية وليست سرية أو نوع من السطو والسرقة العلمية، لذا جاء اختيارنا لهذه الأداة لمعرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وسبب فشل الإدارة الجزائرية وكيف يمكن الاستفادة من النظرية اليابانية لبناء نموذج إداري جزائري...

خطة الدراسة: تتمثل خطة الدراسة في المحاور التالية:

1. عوامل نجاح النظرية اليابانية ومبادئها
2. أسباب فشل النظرية اليابانية خارج بيئتها والدروس المستفادة منها
3. نحو بناء نموذج إداري جزائري وفق مقاربة النظرية اليابانية

2. المبحث الأول: عوامل نجاح النظرية اليابانية ومبادئها

لقد أثبتت المنظمات اليابانية الحديثة بأنها قادرة على ممارسة الإدارة بشكل فعال وناجح، والدليل على ذلك ما وصلت إليه تلك المنظمات الصناعية والخدمية من تطور انعكس في غزو السلع اليابانية لكل أسواق العالم بما فيها أسواق الدول الغربية المتقدمة، وقد لاحظ عالم الإدارة الياباني " وليام أوتشي w. Ouchi " أن الإنتاجية في المنظمات اليابانية حققت أرقاما قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة 400% ، وأن هذه الزيادة في الإنتاجية لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمنظمة، وإنما ترجع أساسا لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به.

وحسب أحد المسيرين للمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات الأمريكية في المستقبل لا تتعلق بالتكنولوجيا ولا بالاستثمار وإنما المشكلة أن اليابانيين أقدر منا على الإدارة.

هذا النموذج الياباني اهتم بالموظفين ودافعياتهم بناء على نظرية Z والتي تراعي العمل الجماعي والأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والتأكيد على الجودة وتوضيح مبادئ التطور الوظيفي. ولقد قام "أوتشي" بدراسة خصائص المنظمات اليابانية ومقارنتها بخصائص المنظمات الأمريكية، حيث توصل إلى أن النموذجين متناقضين تقريبا، الشيء الذي دفعه إلى وضع نموذج جديد سماه بـ " نظرية Z " أو "النموذج Z" والذي يتميز بمجموعة من الخصائص، وقبل دراسة مبادئ وأبعاد النظرية، علينا معرفة أولا الخصائص العامة للفرد و المجتمع الياباني بشكل عام، باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاح النموذج الياباني في الإدارة، حيث أن أوتشي ركز على الخصائص و السمات التي يتصف بها المجتمع الياباني و مدى انعكاسها على الجانب الوظيفي و العملي داخل المؤسسات و الشركات اليابانية، ومن بين هذه الخصائص نجد:

المطلب الأول: خصائص المجتمع الياباني

جغرافيا يتكون اليابان من أربع جزر رئيسة كبرى وآلاف الجزر الصغرى، ويبلغ إجمالي مساحة الجزر اليابانية نحو 377708 كم² ، كما تشكل الجزر اليابانية جزءاً من حزام النار المحيط بالمحيط الهادئ، والذي

يتصف بطبيعته البركانية وعدم استقراره جيولوجياً، مما يؤدي إلى كثرة الزلازل التي تتعرض لها الجزر، والتي تقدر بنحو 1500 زلزال سنوياً . ولمعرفة طبيعة هذا الشعب ومعدنه خلال الأزمات، ارتأينا تقديم ملابسات وظروف احد أقوى الزلازل في التاريخ الذي ضرب اليابان.

تعرضت اليابان لأحداث تسونامي (موج الميناء) حيث بلغ ارتفاعه في بعض المناطق أكثر من 20 متراً. وزحف لمسافات طويلة داخل اليابسة مخلفا خسائر مادية وبشرية ضخمة وأدى إلى حدوث كارثة إنسانية، فقدت اليابان عشرات الآلاف من الأشخاص وخسائر مادية تقدر بمئات المليارات من الدولارات. وبالرغم من هول الكارثة إلا أنها أظهرت بعض الملامح والصفات الجميلة في الفرد والشعب الياباني. فقد احتفظ معظم اليابانيين بابتسامتهم المؤدبة، كما ساد الهدوء مختلف أنحاء اليابان. وبعد الكارثة بقليل دعا رئيس الوزراء الياباني شعبه إلى الوحدة والتماسك والتزام الهدوء. وكان بالطبع تجاوب الشعب الياباني، حيث لم تحدث فوضى كما يحدث في معظم دول العالم التي تتعرض لكوارث طبيعية أو سياسية أو حتى خلال انقطاع التيار الكهربائي لفترة قصيرة، بنزول آلاف الفوضويين والانتهازيين في المناطق المدمرة لممارسة عمليات السلب والنهب التي تفكك بالأسواق والمصارف وأجهزة الصرف الآلي في حالات الكوارث، بل ساد النظام والسلام في المناطق المنكوبة وفي كل اليابان. ومن المظاهر الجميلة بعد الكارثة احتفاظ اليابانيين بالهدوء، حيث لم يندفعوا إلى تخزين السلع كما يحدث عند حدوث كوارث طبيعية أو سياسية في كثير من دول العالم. وبدلاً من ذلك، اصطف الناس في انتظام منقطع النظير للحصول على كميات محدودة من الأطعمة ليتسنى للجميع الحصول على احتياجاتهم. ليمثل ذلك مشهد حضاري متميز، كما عبر اليابانيون عن حركة تضامن كبيرة بين فئات الشعب المختلفة، حيث لجأ ملاك المحلات التجارية خفض أسعار سلعها ومنح بعض ملاك آلات بيع المشروبات سلعهم للمتضررين في الأماكن المنكوبة.

يرجع سر التصرفات الحضارية والمرتزة إلى تعود الشعب الياباني على الهدوء والأمانة والانضباط واللياقة والأدب، كما يلتزم اليابانيون بقوة وعمق مستمر بهذه المعايير الأخلاقية في أوقات السلم والحرب. ويؤمن الشعب الياباني هذه المعايير ويرى أنها تقف وراء الرخاء والسلام الذي يعيش فيه. ويعتقد البعض أن كون اليابانيون شعباً محافظاً منذ آلاف السنين ويقدر الاحترام المتبادل أسهم بقوة بالالتزام بهذه الأخلاقيات. يعتبر اليابانيون الأمانة والشرف من أهم ممتلكات البشر، ولهذا يسعى الجميع إلى الحفاظ عليها حتى في وقت الكوارث. وتكمن تصرفات اليابانيين الحكيمة وقت الكوارث إلى خبراتهم الطويلة معها، حيث تعرضت اليابان إلى كوارث كثيرة مما عودهم مواجهة الكوارث والتعامل معها بكل اقتدار. إن هناك إحساساً عاماً في اليابان بأن الفرد جزء من المجتمع وعليه خدمة المجتمع قدر المستطاع. (<https://mawdoo3.com> -)

سياسياً نظام الحكم إمبراطوري برلماني ديمقراطي، والإمبراطور هو الرئيس الرسمي للدولة، وهو يملك ولا يحكم، تتألف السلطة التشريعية من مجلسي النواب والشيوخ. والسلطة التنفيذية بيد رئيس الوزراء والوزراء. وتنقسم الدولة إلى 47 ولاية. ونجد في اليابان عدة أحزاب سياسية، من أكثرها جماهيرية الحزب الديمقراطي الليبرالي، يليه الحزب الاشتراكي الياباني، وهو حزب المعارضة. بالإضافة إلى أحزاب أخرى صغيرة.

اقتصادياً أصبحت اليابان قوة اقتصادية كبرى منذ نهاية الحرب العالمية الثانية. تأتي في المرتبة الثانية عالمياً بعد الولايات المتحدة من حيث قيمة الناتج الوطني الإجمالي، وتتفوق عليها في العديد من الصناعات. وتعدّ الصناعة أهم نشاط اقتصادي في اليابان وأكبره إذ تسهم بنحو 28% من جملة الناتج القومي، ويعمل فيها نحو 25% من مجموع القوة العاملة. ويعدّ معدل النمو الصناعي الياباني الأعلى في العالم. والصناعة اليابانية شاملة، تنتج كل شيء، بدءاً من الإلكترونيات الصغيرة حتى ناقلات النفط الكبيرة، ناهيك عن الصناعات الغذائية وسواها.

واليابان إحدى الدول الكبرى المنتجة للحديد والفولاذ الذي يصدر كثير منه إلى الخارج. على الرغم من كون اليابان فقيرة بمعادنها ومواد طاقتها، حيث تنتج كميات قليلة من الفحم والنحاس والمنغنيز والفضة والزنك؛ فإنها عوضت حاجتها الكبيرة للطاقة باستيراد النفط من دول الشرق الأوسط بالدرجة الأولى وإنتاجها للطاقة الكهربائية والطاقة النووية.

وتعدّ اليابان في مقدمة الدول التجارية في العالم. وتتمثل صادراتها الرئيسية في: السيارات والحديد والفولاذ والمعدات الإلكترونية والأجهزة الكهربائية والدراجات النارية والأجهزة الدقيقة والسفن. وإيراداتها الرئيسية

تتمثل في النفط الذي يقدر بـ 35% من إجمالي وارداتها. ولقد حافظت اليابان على ميزانها التجاري الربح منذ ستينيات القرن العشرين، والعملة اليابانية هي الين (<https://mawdoo3.com>)

دينيا يدين نحو 90% من اليابانيين بديانة الشنتو*، ونجد حوالي 64% منهم يدينون بالشنتو والبوذية في آن واحد، و9% بالبوذية وأقل من 1% يدينون بالمسيحية. واللغة اليابانية هي اللغة الرسمية. ويجيد كثير من اليابانيين اللغة الإنكليزية.

ثقافياً تتوزع الثقافة اليابانية بين التقاليد والعادات واللغة والدين. ويعد الشرف والعلاقات الهرمية داخل المجتمع.

أحد الأسس الرئيسية لهذه الثقافة. يجب أن تستند العلاقات بين الأشخاص إلى المثل العليا للواجب والشرف والالتزام. وهناك مبادئ يجب مراعاتها وهي العمودية في العلاقات، و الانسجام الاجتماعي، والازدواجية، وتعني فصل الأفكار الشخصية عن تلك التي تظهر في الأماكن العامة...

تاريخياً يمثل قصف الولايات المتحدة مدينتي هيروشيما وناغازاكي في نهاية الحرب العالمية الثانية يوم 6 أوت 1945، بالفتيلة الذرية أهم حدث عرفه اليابان، بسبب رفض استسلام اليابان بدون شروط وكانت هذه الهجمات هي الوحيدة التي تمت باستخدام الأسلحة الذرية في تاريخ الحرب، وقد خلفت هذه الهجمات الذرية ما يصل إلى 140,000 قتيل في هيروشيما، و80,000 في ناغازاكي بحلول نهاية سنة 1945. ومنذ ذلك الحين، توفي عدد كبير بسبب سرطان الدم وأمراض أخرى ناتجة عن الإشعاعات (<https://ar.wikipedia.org>)، وقد أرادت الولايات المتحدة الأمريكية بفعلتها هذه حذف اليابان من الخريطة الجغرافية، لعلها ربما بمعدن هذا الشعب، كيف لا وهو الآن منافسها ومهددها الأول عالمياً،

هذه السمات التي ينفرد بها الفرد الياباني شكلت مجتمعا متآلفا ومتضامنا متعاوناً، فالظروف الجغرافية والأحداث التاريخية والكوارث الطبيعية جعلت منه مجتمع فريد متماسك وقوي بل أنتجت له هذه الظروف ثقافة القوة والتحدى، وبما أن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع، فقد نقل الفرد الياباني هذه الثقافة إلى مكان عمله وهو ما أفرز منظمات يابانية رائدة منافسة ومستحوذة على الأسواق العالمية، فكيف اجتمعت وتجسدت هذه العوامل والمبادئ والقيم في نجاح المنظمة اليابانية؟

المطلب الثاني: عوامل ومبادئ وقيم نجاح المنظمة اليابانية

الثقة: يعد أهم عنصر في النظرية وهي مرتبطة بالإنتاجية بين مختلف القطاعات في المجتمع من مؤسسات وتقابات وغيرها، وكذلك إتباع النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة بين العاملين و ينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة و الذي يعتبره أوتشي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاجية.

المعروف أن اليابان استفادت من المبادئ الفلسفية الإنسانية والتربوية للمعلم والفيلسوف والمصلح الصيني كونوفوشيوس (477-551 ق م) الذي كان اهتمامه بالجانب الروحي والسعي للإبقاء على التقاليد وتربية النفس وترويضها، لسمو الإنسان لخير المجموعة وخير الشعب، أما في المجال السياسي وتنظيم السلطة فقد رأي أن الحاكم يجب أن يدعم بثلاثة عناصر وهي: الاقتصاد القوي والجيش القوي وثقة الشعب، ولما سئل عن أهمية هذه العناصر أجاب بأنه يمكن الاستغناء عن الاقتصاد القوي ونكتفي بحد الكفاف ويمكن أن تتخلي عن الجيش القوي والعيش في سلام وبدون حروب وتوسع ولكن لا يمكن أبداً أن تتخلي عن ثقة الشعب ؟ لذا نرى بأن الثقة هي أهم عنصر في النظرية اليابانية.

الرقعة و التهذيب والمهارة: من خصائص الفرد الياباني الحقق و المهارة، و جميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع والتي تنعكس على الكفاءة و الفاعلية في العمل.

الألفة و المودة: وهي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تنطوي عليه من اهتمام و دعم للآخرين و من

* - الشنتو ديانة يابانية وتعني طريق الآلهة، تركت هذه الديانة أثراً بالغاً في التفكير الياباني، بالرغم من عدم انتشارها مقارنة بالديانات الأخرى، كما لا توجد لهذه الديانة تعاليم محددة مما جعلها متفتحة على الديانات الأخرى ومنها البوذية، ولا يمكن معرفة هذه الديانة إلا عن طريق مجموعة من العادات والممارسات. عبر التاريخ نشأت وتطورت عدة فرق وطوائف تدعي كلها الانتماء إلى عقيدة الشنتو الأولية

مشاعر الانضباط و عدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الوثيقة و التي تنعكس على الأفراد بالاستقرار و على المنظمات بالإبداع و الابتكار، من السمات السابقة تبرز مشاعر الولاء و الانتماء و الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه الآخرين و تجاه العمل و المؤسسات بشكل عام، للإشارة فإن المجتمع الياباني متماسك و مترابط و يسعى إلى تحقيق المصالح الجماعية من قبل الأفراد لقناعتهم بأن النفع سيعود على الجميع (بن حمود، ص 56)

هذه الخصائص مستمدة من فلسفة كونفوشيوس الذي يقول: هناك ما يجعل من الإنسان إنسانا وهو: الجين وهي جملة الصفات الحميدة التي تميز الإنسان السوي المستقيم، وهناك مبادئ أخرى تفسر هذه الحركة وهي: مبدأ لي: وهي قواعد اللياقة والأداب المعترف بها من خلال الممارسات، ومبدأ هسياو: وهو ولاء الأبناء والاحترام الأخوي، ومبدأ يي: وهي الاستقامة والطريق الصحيح للتصرف والاستعداد الأخلاقي لإدراك ما هو صحيح. (حاروش، 2017، ص 35)

وإذا كانت النظرية اليابانية Z تعرف على أنها نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم و أنماط مختلفة وضعها العالم وليام أوتشي من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية و الأمريكية بكافة الأبعاد و يفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المنظمات اليابانية، التي نحدد في الخصائص التالية:

2-1. المطلب الثالث: خصائص المنظمات اليابانية:

اتسمت المنظمات اليابانية بعدة خصائص انفردت بها، و كان من الأسباب الرئيسية لنجاحها وتفوقها وهي:

- 1- **الوظيفة مدى الحياة:** وهي أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية وهي توظيف العاملين لديها مدى الحياة، وهذه أكثر من مجرد سياسة بل تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية، لذلك نجد أن هذه السمة تنعكس على الأداء الوظيفي للعاملين و تزيد من إنتاجيتهم و إبداعهم لما يتمتع به هذا النظام من استقرار وظيفي و نفسي ينعكس على الفرد بآثار إيجابية مختلفة، كما ينتج عن هذه الفلسفة فوائد عديدة منها:

أ- حصول الأفراد على مكافأة نهاية المدة بعد سن التقاعد و التي تعتبر وسيلة لضمان حياة كريمة.

ب - نظام المكافأة المستخدم كل ستة شهور أو سنة.

- 2- **التقييم و الترقية:** يتميز نظام الترقية بالبطء مما يؤدي إلى تحقيق الانفتاح و دعم ميول الأفراد للتعاون و رفع مستوى الأداء، حيث أن النظام ينطوي على أن الأداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته التي يستفيد منها الجميع في نهاية المطاف.

- 3- **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** و هي تفسير لعملية البطء في الترقية حيث أن العامل الياباني ينتقل من مسار إلى آخر في المنظمة مما يعني زيادة مستوى اطلاعه و مهاراته و معرفته الشاملة لكافة أبعاد العمل و طبيعة العلاقات المختلفة بين الوظائف و كذلك قدرة الموظفين للقيام بأعمال بعضهم تؤدي إلى عدم توقف العمل في حال غياب أي فرد، عكس تقسيم العمل وتخصصه الذي رأيناه في المدرسة الكلاسيكية.

- 4- **مقومات العمل في المؤسسة اليابانية:** إن تميز الإدارة اليابانية و تميز الشركات اليابانية من الناحية الدولية بلا شك يقف وراءه الكثير من المقومات الداخلية و الخارجية وهي:

أ - الرقابة الضمنية: حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة و المفاهيم الضمنية و الأمور الداخلية لدرجة تبدو معها و كأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب و لكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة و بالغة الانتظام و تحتاج إلى قدرات خاصة و بنفس الوقت تتسم بالمرونة. و نستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيراً على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج و الثقة و التالي تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء.

ب - الثقافة التنظيمية: و يمكن ملاحظة هذه السمة من خلال مختلف الممارسات و السلوكيات للعاملين سواء كانوا مدرين أو موظفين و كذلك تمييزاً لأهداف التنظيم من ناحية و تحقيقاً لرغبات و توجهات الإدارة من ناحية أخرى

ج - طريقة اتخاذ القرار: من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، و هذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من

يشارك في اتخاذ القرار، لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى القرار الأفضل و بنفس الوقت تحمل المسؤولية و تحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله و تنفيذه بشكل جيد، و هذا ينعكس على مدى نجاح القرار و موضوعيته، لأن المشارك في صنع واتخاذ القرار سيعمل المستحيل من أجل تنفيذه وبسرعة.

-د. القيم المشتركة: و يمكن أن تكون هذه الميزة من أصعب الجوانب فهماً في الإدارة اليابانية وخصوصاً من قبل الغرب و هي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة و الشعور الجماعي بالمسؤولية، مما يولد لديهم نوع من التضامن والتكاتف (بوحوش، ص 45). ولو أن السبب في ذلك يعود للأبعاد التاريخية والجغرافية التي عرفها ويعرفها اليابان، فالأحداث التاريخية والحرب العالمية الثانية ومحاولة إزالة اليابان من الخريطة العالمية من خلال إلقاء القنبلة الذرية يعد عاملاً مهماً في بناء القيم الجماعية والضمير الجمعي، إضافة إلى الزلازل والكوارث الطبيعية التي عاشها اليابان وخلقت نوعاً من التضامن والتكاتف المجتمعي.

5 - النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: ومفادها أن المنظمات اليابانية تعتني بالموظفين منذ دخولهم إلى المنظمة و من مرحلة التدريب ومرحلة الاندماج الاجتماعي إلى أن ينتهي الموظف من عمله و يصل إلى مرحلة التقاعد وذلك بإجراء عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة والعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم ، خصوصاً وأن هذا المبدأ ينبثق عن مؤثرات اجتماعية وحضارية ووظيفية وقد طرحت العديد من التساؤلات فيما يخص إمكانية تطبيق هذا الأسلوب الإداري، أي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة اليابانية، نتيجة الخصوصية اليابانية، وقد تباينت الآراء في ذلك، ففي حين يرى البعض أنه لا يمكن لأي بلد أو منظمة أن تطبق هذا الأسلوب، وهي فعلاً لم تطبق حتى الآن خارج اليابان، يرى البعض الآخر أنه بالإمكان الاستفادة على الأقل من بعض مزاياها والتي يمكن اعتبارها إرشادية بالدرجة الأولى خاصة في إدارة الأعمال (سويسي، ص 81). كما يمكن أن نضيف بأن الأمر يتعلق بمحرك العملية الإدارية والتنظيمية وهو الإنسان، لذلك فمحاولة تطبيق النظرية خارج بيئتها الاجتماعية بالدرجة الأولى يعد ضرباً من الخيال وسنرى كيف حاولت الولايات المتحدة الأمريكية استعارت النموذج الياباني ولكنها فشلت في نهاية المطاف والسبب يعود للتباين الجوهرى بين طبيعة الفرد الياباني الاجتماعي التضامني التعاوني وطبيعة الفرد الأمريكي الفردي المصلحي البراغماتي؟؟؟

3- المبحث الثاني: أسباب فشل النظرية اليابانية خارج بيئتها والدروس المستفادة منها

يتم معرفة أسباب فشل النظرية اليابانية خارج بيئتها الأصلية ضمن المقارنة بينها وبين النظرية الأمريكية لمعرفة أهم نقاط الاختلاف بينهما وبالتالي استحالة تطبيق النموذج الياباني.

المعلوم أن وظائف الإدارة مهما كان شكلها تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوجيه وطريقة توظيف الموارد البشرية واتخاذ القرار..، فكيف تكون هذه الوظائف في كلا النظريتين أو المدرستين؟

3 - 1- تتميز وظيفة التخطيط في الإدارة اليابانية بأنه طويل المدى، بينما يكون قصير المدى في الإدارة الأمريكية، ويكون اتخاذ القرار في الإدارة اليابانية بالإجماع وبمشاركة واسعة للأفراد والقرار يتخذ من القاعدة إلى القمة وتتميز العملية بالبطء وتكون عملية التنفيذ بسرعة، بينما يكون اتخاذ القرار في الإدارة الأمريكية غالباً فردياً وبمشاركة قليلة ويتخذ من القمة إلى القاعدة وبسرعة ولكن التنفيذ يكون بطيئاً أي مركزية اتخاذ القرار ولا مركزية تنفيذه، ويظهر هنا الفرق الجوهرى بين النظرتين، كما يبرز لدينا مستوى التقدير والاهتمام بالعنصر البشري.

3 - 2- وبخصوص وظيفة التنظيم في الإدارة اليابانية فتتميز بالمسؤولية والمحاسبة الجماعية ومسؤولية اتخاذ القرار غير محددة ويبدو أن التنظيم أقرب إلى التنظيم غير الرسمي منه إلى الرسمي من خلال وجود فلسفة واسعة ومشتركة، بينما تكون المسؤولية والمحاسبة فردية في الإدارة الأمريكية ومسؤولية اتخاذ القرار محددة والتنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب ولا توجد فلسفة وثقافة مشتركة.

3 - 3- أما وظيفة التوظيف في الإدارة اليابانية فهي من خريجي المدارس والجامعات ويكون الانتقال بين الشركات ضعيف، بحيث يكون الولاء للشركة أو المنظمة وتقييم الأداء بصورة غير منتظمة ولفترات طويلة وتوجد أسس متعددة للترقية والإيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل، كما أن التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات اليابانية، لكن في الإدارة الأمريكية يكون التوظيف من خريجي وموظفي

الشركات والمنظمات الأخرى لأن الانتقال بين الشركات نشط والولاء للمهنة وليس للمنظمة ويكون تقييم الأداء بصورة منتظمة ولفترة قصيرة والترقية على أساس الأداء ولا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة في أي لحظة وعليه لا يمكن الاستثمار فيه لأنه غير مضمون، كما يعتبر الأمن الوظيفي الهاجس الرئيسي في الإدارة والمنظمات الأمريكية.

القيادة أو القائد في الإدارة اليابانية وسيط اجتماعي وأحد أفراد المجموعة ويستخدم الأسلوب الأبوي والقيم المشتركة تساعد على التعاون وهناك تفادي المواجهة في حالة ظهور أو نشوء صراع كما أن الاتصال يكون من القمة الى القاعدة (الأب المرشد والموجه)، بينما نجد القائد في الإدارة الأمريكية هو متخذ القرار ورئيس المجموعة ويستخدم أسلوب التوجيه الحازم والقيم المختلفة تقف بالطبع في وجه التعاون وعند الصراع هناك أسلوب المواجهة والاتصال من القاعدة الى القمة (الفوضى؟).

3 - 4. تكون الرقابة في الإدارة اليابانية بواسطة الزملاء ويكون التركيز على أداء المجموعة ولا يوجد اللوم أو العتاب كما تستخدم المجموعة (حلقات الجودة، العصف الذهني...) في تحديد مشاكل الإنتاج والجودة، وبينما تكون الرقابة في الإدارة الأمريكية بواسطة الرئيس والتركيز على أداء الفرد واللوم بشدة في حالة الإخفاق ولا يلجأ لاستخدام طريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة إلا نادرا.

من خلال المقارنة السابقة نلاحظ أن المنظمة اليابانية عبارة عن خلية اجتماعية متماسكة يغلب عليها ما يلي:

العمل الجماعي التعاوني، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، الولاء التام والانتماء للمنظمة، اعتبارها مصدر للرزق والأمان والاستقرار، توفير درجة عالية من الثقة بين أعضاء المنظمة، عدالة وموضوعية في التعامل مع العمال، مشاركة كل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار وبالتالي المسؤولية جماعية عن القرارات المتخذة، توفر الاستقرار الوظيفي ومحاولة جعل العمل مدى الحياة عندما يكون أداء العمال مقبولا، التركيز على الفرد في المنظمة والاهتمام به اهتماما شاملا (حاروش، 2022).

أما المنظمات الأمريكية فتتميز بهيكلية بيروقراطية تنقصها المرونة الكافية لتحقيق الفعالية التنظيمية، ووجود نزعة فردية مسيطرة، وعليه فكل هذه الاختلافات متعلقة بالفرد العامل وعليه يستحيل تطبيق النموذج الياباني على فرد غير ياباني؟ بعبارة أخرى لا تتوفر فيه صفات ومميزات الفرد والمجتمع الياباني.

4 - المبحث الثالث: نحو بناء نموذج إداري جزائري وفق مقاربة النظرية اليابانية

الوظيفة الإدارية كانت ومازالت الوظيفة القادرة على تحويل المؤسسة من مركز ضعف إلى مركز قوة، وهو ما جعل تطويرها والعمل على إدخال أساليب حديثة في الإدارة من الضروريات القصوى لعمل أي مؤسسة، وقد وجدت الإدارة بوجود الإنسان، حيث أن وجود التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في الحضارات القديمة دليل على وجود الإدارة كممارسة، إلى غاية ظهورها كعلم في منتصف القرن الثامن عشر مع بداية الثورة الصناعية، حيث أن النتائج الإيجابية والمظاهر السلبية لهذه الثورة كان لها الأثر الكبير في نشأة الفكر الإداري، ولا يمكن التطرق هنا إلى كل المدارس الإدارية التي أسهمت في تطور الوظيفة الإدارية في المنظمة، ولكن الأخذ فقط بأهمها، والتي في مقدمتها المدرسة الكلاسيكية التي كان لها الإسهام الكبير في جعل الإدارة علم من العلوم القائمة بذاتها، والتي اشتملت على ثلاث مدارس هامة وهي: المدرسة العلمية لرائدها "فردريك تايلور"، والمدرسة الوظيفية لرائدها "هنري فايول"، والمدرسة البيروقراطية لرائدها "ماكس فيبر"، حيث استطاعت المدارس الثلاثة إرساء مبادئ المنهج العلمي في الإدارة

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها "التون مايو" فقد كان إسهامها في التركيز على العنصر البشري وأهميته في المنظمة كأحد العوامل الحيوية لبقاء المنظمة واستمراريتها. أما المدرسة السلوكية والتي اعتمدت على فكرة مفادها أن سلوك العاملين في المنظمة له تأثير مباشر على أداء المنظمة، ولذلك يجب دراسته وتفسيره ومعرفة دوافعه، ومن أهم النظريات التي تنتمي إلى هذه المدرسة نظريتي x و y — "دوجلاس ماكريجور" حيث تعبر هاتين النظريتين عن نموذجين متناقضين للسلوك الإنساني في العمل، وإبراز كيفية التعامل مع كل نموذج.

أما إسهامات نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" فقد ارتكزت على حاجات الفرد وترتيبها ترتيبا تصاعديا للاعتماد عليها في تحفيز الأفراد والعاملين داخل المنظمة. كما يجب التذكير أن هذه النظريات والتي يمكن

وضعها في خانة الاتجاهات الإدارية التقليدية لا تزال مبادئها وخصائصها تستعمل حتى في الاتجاهات الإدارية الحديثة، هذه الأخيرة استفادة من التراكم المعرفي وقامت بعملية التحديث على أسسها. كما كان لنظرية Z لرائدها " ويليام أوتشي" دفعا كبيرا في تطوير المؤسسات اليابانية وقد رأينا خصائصها وعوامل نجاحها وأسباب فشلها خارج بيئتها، ولكن هذا لا يمنعنا من الاستفادة منها ولو على الأقل الجانب المنهجي وهو ما سنحاول التقرب منه وتصور مقترح لنموذج إداري جزائري قائم على الخصوصيات التاريخية والجغرافية والحضارية والدينية والقيمية والثقافية الجزائرية.

من الناحية العملية، المعروف أن الجزائر لديها نظام إداري مغلق مستوحى من النموذج البيروقراطي، وحري بنا معرفته حتى نستطيع المقارنة بين ما يجب أن يكون وما هو كائن؟

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر Max Weber" رائد المدرسة البيروقراطية، وقد عاصر رواد المدرسة العلمية والمدرسة الإدارية، وكان يرى أن نظرياتهم تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته في إقامة الجهاز البيروقراطي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد جاءت نظريته نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث توصل إلى أن تلك المؤسسات تخضع في عملها إلى قواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيقة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، مما أكسبها كفاءة عالية وتنظيما محكما، وهذا ما دفعه إلى بناء نظريته المعروفة بالنظرية البيروقراطية (ماهر، 2007، ص 35). بالإضافة إلى اعتماده على البيئة المحلية الألمانية المتمثلة في فكرة تفوق الجنس الآري وصرامته وحبه للعمل وتقديسه انطلاقا من دياناته البروتستانتية التي تقدس العمل... فما هي خصائص هذا التنظيم؟

4-1. المطلب الأول: خصائص التنظيم البيروقراطي: يعد " فيبر" أول من كتب في صورة علمية عن النموذج البيروقراطي الأمثل للتنظيمات، وقد حدّد أهم خصائصه كالتالي:

● مبدأ تخصص وتقسيم العمل.

● التحديد القاطع للواجبات.

● العلاقات الوظيفية: علاقات رسمية بين المراكز وليس بين الأفراد.

● بناء هرمي للسلطة: السلطة تتدرج بطريقة هرمية.

● شغل الوظائف بالتعيين: أي ليس بالانتخاب.

● أداء العمل وفق سجلات ومستندات.

● احترام الوظيفة: حيث لا يجوز الجمع بين وظيفتين.

● تطبيق قواعد وتعليمات العمل.

● السرية في أداء الوظائف (عاطف، 1988، ص 187)

من مزايا التنظيم البيروقراطي نجد الدقة والوضوح في المهام والدرجة العالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل واللوائح التنظيمية والإجراءات التي تحكم العمل، وتدرج السلطة والتحديد القاطع للمسؤوليات والسرعة، الاستمرارية وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، أي رشادة التنظيم البيروقراطي. وبالرغم من هذه المزايا إلا أن النموذج البيروقراطي تعثره العديد من السلبيات تتمثل بالأساس في الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين وعلاقات السلطة الهرمية. والارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء (النموذج البيروقراطي يجبر العاملين على الحد الأدنى لمستويات الأداء وبالتالي لا يوجد هناك تحفيز لزيادة ورفع الأداء)، بالإضافة إلى الجمود والالتزام باللوائح وإهمال الجوانب الإنسانية للفرد.

تطبق الجزائر النموذج البيروقراطي حتى أصبحت إدارتنا تسمى بالبيروقراطية ولكن هل فعلا كان التطبيق وفق الخصائص والمبادئ التي جاء بها النموذج؟ أبدا، فمبدأ تخصص وتقسيم العمل غير موجود في الإدارة الجزائرية وإن وجد فهو شكليا فقط ووفق إجراءات قانونية وتنظيمية، أما الجانب العملي فالكمل يعمل أي شيء وذلك لعدم وجود بطاقة توصيف الوظائف وتوصيف شاغل الوظيفة والمهام والأهداف المنتظرة من الوظيفة وشاغلها، هذا يعني أنه لا يوجد التحديد القاطع للواجبات المنصوص عليها في النموذج، أما العلاقات الوظيفية: فهي علاقات بين الأفراد وليس علاقات رسمية بين المراكز، بالرغم من أن السلطة تتدرج بطريقة هرمية لكن شكليا فقط من خلال هياكل تنظيمية، ونفس الشيء بالنسبة لشغل الوظائف بالتعيين لكن بالاستناد إلى

عوامل أخرى غير علمية وغير منطقية كالمحاباة والمحسوبية، كما انه بالرغم من أداء العمل وفق سجلات ومستندات إلا أنها شكلية كذلك وغير منظمة ونهائية ومضبوطة ومحينة ووافية، ولا تطبق قواعد وتعليمات العمل لأنها غير موجودة أصلا.

لذا نصل في النهاية إلى أن تطبيق النموذج البيروقراطي في الإدارة الجزائرية كان بالمقلوب أو معكوسا مما أسفر لنا إدارة بيروقراطية سلبية توصف وتنتع بكل السلبيات التي ذكرناها في النموذج، أي طبقا سلبيات النموذج البيروقراطي فقط؟ فماذا عن العناصر التي تساهم في خلق نموذج إداري جزائري وفق التجربة اليابانية؟

تاريخيا تعتبر الجزائر جزء من تاريخ شمال إفريقيا والمغرب العربي الكبير ويعود لأف السنين، كانت شمال أفريقيا منطقة عبور نحو أوروبا والشرق الأوسط، وبالتالي تأثر سكان المنطقة بالسكان العابرين من المناطق الأخرى، وشهدت الأراضي الجزائرية في العصور القديمة إمبراطوريات عديدة منها القرطاجية والممالك النوميدية قبل أن تصبح تحت الهيمنة الجزئية للإمبراطورية الرومانية ثم الوندال والبيزنطيين.

بعد الفتح الإسلامي خلال القرن السابع ميلادي، عرفت المنطقة المغاربية العديد من السلالات المحلية منها الرستميون والزيريون والحماديون والزيانيون... وخلال القرن السادس عشر بدأت الجزائر المعاصرة في التشكيل في ظل الوجود العثماني، ثم خضعت الجزائر للاستعمار الفرنسي بداية من 1830م وقد لقي هذا الاستعمار مقاومة شعبية مسلحة منذ البداية، وفي أول نوفمبر 1954 اندلعت ثورة التحرير الجزائرية وهي كفاح مسلح انتهى باستعادة السيادة الوطنية عام 1962م، وبعدها بنيت الجزائر على أسس دستورية وقانونية وفق تسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وتشكيل الهيئات السياسية المختلفة وانتخاب الرئيس... من طرف الشعب في اقتراع عام ومباشر.

سياسيا يمكن التمييز بين فترتين متباينتين عرفتهما الجزائر وهما: الفترة الأولى منذ 1962 إلى 1989 وهي فترة الأحادية وحكم الحزب الواحد والتوجه الاشتراكي، والفترة الثانية من 1989م إلى يومنا هذا (2022) والتي تميزت بالانفتاح السياسي والتعددية الحزبية والتوجه نحو اقتصاد السوق.

جغرافيا تقع الجزائر في الشمال الغربي من قارة أفريقيا، تبلغ مساحتها أكثر من 2.4 مليون كم²، وبهذا تُعد أكبر دولة في قارة أفريقيا مساحةً، تُمثل الجزائر بفضل موقعها الاستراتيجي إحدى البوابات الرئيسية بين قارتي أفريقيا وأوروبا وذلك من شأنه توفير مجموعة متنوعة من الفرص الاقتصادية للبلاد، ويُقدّر عدد سكان الجزائر حاليا (2022) حوالي 45 مليون نسمة، وتتكوّن الجزائر من 58 ولاية و 1541 بلدية، ويعيش ما يقارب 75% من السكان في المناطق الحضرية.

تتشارك الجزائر في الحدود مع العديد من الدول؛ حيث يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الشمال الشرقي تونس ومن الشمال الغربي المغرب والصحراء الغربية أما من الجنوب الشرقي النيجر ومن الجنوب الغربي مالي وموريتانيا ومن الشرق فتحدها ليبيا، وتبلغ مساحة الخط الحدودي 6385 كم موزعة كما يلي: 1601 كم مع المغرب، و 1376 كم مع مالي، و 982 كم مع ليبيا، و 965 كم مع تونس، و 956 كم مع النيجر، و 463 كم مع موريتانيا، و 42 كم مع الصحراء الغربية.

تتألف الجزائر من ثلاث مناطق جغرافية رئيسية لكل منها مناخها الخاص؛ وهي الجزء الأكبر وتمثله الصحراء الكبرى، والسهول الساحلية الخصبة الواقعة على ساحل البحر الأبيض المتوسط شمالاً والتي تمتد حتى جبال الأطلس، والهضاب المرتفعة جنوباً؛ والتي هي عبارة عن سهول متموجة تمتد لأكثر من 600 كم،

يسود الجزائر مناخ البحر الأبيض المتوسط شمال الجزائر، أما جنوبها فيسوده مناخ حار صيفاً وبارد شتاءً وأمطار قليلة في مناطق السهول العالية الممتدة جنوب جبال الأطلس، وبما أن 80% من البلاد تمثلها الصحراء الكبرى فإن المناخ السائد فيها شديد الحرارة صيفاً، إذ تصل درجة الحرارة إلى أكثر من 50 درجة مئوية، وأما في الشتاء تكون درجات الحرارة معتدلة نهاراً ومنخفضة ليلاً.

اقتصاديا تتمتع الجزائر بموارد طبيعية وفيرة بما في ذلك النفط، والحديد، وغيرها وهي عضو في منظمة أوبك، وتحتل المرتبة السادسة عشر في امتلاكها لاحتياطي النفط في العالم، وتحتوي أيضا عشر احتياط العالم المؤكد من الغاز الطبيعي، بالإضافة إلى أنها سادس أكبر دولة مُصدّرة للغاز وتضمّ أيضاً في أراضيها ثالث أكبر احتياطي من الغاز الصخري،

الجزائر غنية بالذهب والزنابق، فهي تُنتج 25% من الزنابق المُستخدم في العالم، ويقع مخزون الذهب بشكل رئيسي في المنطقة القريبة من جبال الأطلس ولا يزال معظمه غير مكتشف. الهيليوم: تمتلك الجزائر حوالي 21% من مخزون الهيليوم في العالم، فهي ثاني أكبر دولة مُنتجة له بعد الولايات المتحدة، تمتلك أراضي الجزائر مخزوناً كبيراً من الحديد الخام وخاصة في الجنوب الغربي من البلاد، نظراً لموقعها الجغرافي في الحزام الشمسي تنعم الجزائر بوفرة من الطاقة الشمسية، مما يمنحها الفرصة للاستفادة من هذه الطاقة بفعالية، وتعزيز بيئة نظيفة، وتطوير تكنولوجيا أنظمة الطاقة المتجددة في المنطقة، ولهذا تُعد واحدة من أكبر الأسواق للطاقة الشمسية في أفريقيا، وتسعى الدولة ضمن إطار خطة التنمية الوطنية للطاقة المتجددة إلى تثبيت قدرة توليد الطاقة المتجددة لتبلغ 22 جيجاواط وذلك بحلول عام 2030م، حيث ستمثل نسبة الطاقة الشمسية حينها حوالي 60% من طاقة الإنتاج القصوى،

دينيا الشعب الجزائري مسلم وثقافته عربية إسلامية وذلك منذ الفتح الإسلامي في القرن السابع ميلادي، ولا توجد اختلافات جوهرية سواء من الناحية الدينية أو الثقافية ما عدا بعض الجهات التي تحاول المحافظة على إرثها الثقافي التاريخي وتنميه مثل الأمازيغ والميزابيين ...

وبما أن الجزائر دولة عربية إسلامية نحاول معرفة نمط الإدارة في الحضارة العربية الإسلامية ومنه إمكانية ترسيخها بما يتماشى والتطورات الحاصلة على المستوى الإقليمي والدولي ومسايرة للتطور التكنولوجي والعلمي.

الإدارة في ظل الدولة الإسلامية هي خدمة وتربية وتوجيه، بحيث أن من يتولاها يكون أهلاً لتحمل المسؤولية، فهي ليست سلطة ولكنها عدالة في الحكم، وقوة حسنة، وتنظيم للأمر وبناء علاقات إنسانية، وتتمثل الإدارة في القرارات بشتى صورها وأكثرها ديمقراطية، وفي مخاطبة الرسول(ص) لكافة المؤمنين قائلاً: "كلكم راع وكلكم مسؤول على رعيته".

وللإدارة في الإسلام دعائم وركائز مستمدة من الدين الإسلامي الحنيف وتتمثل في: "اختيار الرجل الأصلح دون مجاملة، القدوة الحسنة، الشورى، الالتزام، الطاعة، الطموح، والتهيؤ للمستقبل، تحمل المسؤولية، التخطيط السليم، العمل المبني على العلم، إجادة العمل وإتقانه، الجزاء الحسن مقابل العمل الجيد، المرونة ولين الجانب، العدل، التعاون والأخذ بالعلاقات الإنسانية، المكاشفة وعدم الوشاية، التيسير ومراعاة الظروف، محاسبة النفس والتقويم الذاتي.

لا يمكن لأي مدرسة أو نظرية إدارية تقليدية كانت أم حديثة أن تستغني على هذه المبادئ، بل أنها أخذت بها ... وعليه فمن العيب أن يبحث الإنسان عن نموذج إداري لدولة عربية مسلمة مثل الجزائر خارج مبادئ الدين الإسلامي سواء تعلق الأمر بالتوظيف والاختيار وتوصيف الوظائف وتقييم الأداء والتحفيز والتدريب والتطوير وغيرها، وكل هذه العناصر التي نجدها في النظريات الإدارية الحديثة والتقليدية تنادى بها، لذا فنحن أولى من يستعملها ومن مصدرها، وعلى هذا الأساس سنضع مبادئ النموذج المقترح وفقها:

4 - 2 - المطلب الثاني: تصور مقترح لنموذج الإدارة الجزائرية DZ:

من خلال مقارنة عوامل البيئة اليابانية والجزائرية، التاريخية والجغرافية والسياسية والاقتصادية والثقافية والدينية، نجد أن عوامل البيئة الجزائرية تتقاطع مع البيئة اليابانية في الجوانب التاريخية، الغزو الأمريكي والاستعمار الفرنسي، الكوارث الطبيعية الزلازل في اليابان ونجدها كذلك في الجزائر ولكن في اليابان خلقت تعاضد وتكاتف وتضامن بين أفراد المجتمع الياباني أثناء وبعد الأزمة أو الكارثة وفي الجزائر نجد هذا التضامن إلا أثناء الأزمة وبعدها يزول وتصبح الفردانية وحب الذات والمصلحة الشخصية، وما علينا إلا العودة إلى الثورة الجزائرية لمعرفة التضامن الذي كان بين الجزائريين ولكنه اختفى ونفس الشيء أثناء الأزمات والكوارث الطبيعية

من الناحية الدينية والثقافية أظن أن الدين الإسلامي يسمو فوق أي ديانة وثقافة أخرى ومع هذا نجد أثر البوذية والكونفوشية عند اليابانيين بالغ الأهمية في تربية أفراد المجتمع وفق المبادئ الأخلاقية والتربوية والإنسانية وغيرها، وهو ما لا نجده للأسف عند المجتمع الجزائري المسلم.

عموما نجد محددات تقويم وتوجيه وإصلاح الفرد في الجزائر أكبر من اليابان، ويعود ذلك لمبادئ الدين الإسلام، كما نجد الموارد الطبيعية والباطنية للجزائر أكبر بكثير من اليابان ولكن لم تستغل كما يجب ولم توجه

الوجه الصحيحة وأصبحنا نبحث شرقا وغربا عن النموذج الإداري والتنموي الذي يمكن أن يحقق لنا الوثبة الاقتصادية والتقدم والتطور* ، لذا فالعودة لمبادئ الدين الإسلامي تساعدنا في وضع نموذج إداري نابع من البيئة الجزائرية وقابل للتطبيق في ذات البيئة لأنه يتماشى مع الفطرة الإنسانية ودين وثقافة الفرد الجزائري.

4-3 - المطلب الثالث: الاستثمار في الموارد البشرية:

قبل الانتقال الى المنظمة يتعين علينا إعداد الأفراد وتوجيههم وفق المبادئ الحميدة التي دعانا إليها الدين الإسلامي لاكتسابه ثقافة وقيم المجتمع الصالح السوي، لأن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع، وذلك من خلال المناهج والبرامج التربوية والتنشئة الاجتماعية بداية من الأسرة والمسجد والمدرسة ومنظمات المجتمع المدني ... كل هذه الهيئات مسؤولة عن إعداد الفرد الجزائري الصالح والذي يمكن أن يحقق النمو والتطور لمجتمعه وبلده وذلك من خلال الوظائف والمسؤوليات التي سيتقلدها في المستقبل، لأن الإدارة في منظمات المجتمع الإسلامي هي خدمة وتربية وتوجيه، ومن يتولاها يكون أهلا لتحمل المسؤولية، فهي ليست سلطة ولكنها عدالة في الحكم، وقوة حسنة، وتنظيم للأمور وبناء علاقات إنسانية، وإذا تمعنا قليلا في هذه العناصر والمبادئ نجد أنها في أغلب النماذج الإدارية الناجحة على غرار الإدارة اليابانية، لذا فنحن أولى من اليابان في تبني هذه المبادئ وتجسيدها على أرض الواقع.

يقول الفيلسوف الصيني كونفوشيوس الفلاسفة والأساتذة والمعلمين هم من يستطيع تقويم الطبيعة البشرية وليس الحكام من خلال القوانين التي يضعونها، كما يقول المفكر الفرنسي ميشال كروزيه لا نغير المجتمع بالمراسيم، لذا فإذا أردنا تغيير طبيعة المجتمع الجزائري باتجاه القيم الإسلامية في العمل والمعاملات ما علينا إلا ترسيخها ضمن البرامج التربوية بحيث تدرج عبر المراحل التربوية والتعليمية خلال الأطوار التعليمية، وتتركز حول قيمة الثقة بين الحاكم والمحكوم والرئيس والمروءوس والمدير والعامل والأساتذ والطالب وبين الأفراد فيما بينهم وفي كل المعاملات والعلاقات، كم يمكن إدراج البرامج التي تنمي روح التضامن والتعاون والتكاتف والتعاضد والألفة والمودة وهي قيم ومبادئ ليست غريبة على المجتمع الجزائري وكانت موجودة ، وعليه فهناك قابلية لاستعادتها وترسيخها.

إن إدراج برامج تربوية خاصة بتاريخ الجزائر ونضال الشعب الجزائري وإبرار بطولات قادة الثورة والتضامن الشعبي أثناء الثورة وخلال الأزمات والكوارث التي عرفت الجزائر ينمي بدون شك قيم التعاون والتعاضد والتآلف بين أفراد الشعب، هذه القيمة الاجتماعية تعود بالنفع على المنظمة لأن أفراد الشعب المتضامن هم أنفسهم أفراد المنظمة...

4-4 - المطلب الرابع: للإدارة في الإسلام دعائم وركائز مستمدة من الدين الإسلامي الحنيف ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

التوظيف: إن القاعدة الأساسية لاختيار الأصلح في الوظيفة العامة في الإسلام حددها ابن تيمية في ركنين وهما ركني القوة والأمانة وفقا لنص الآية الكريمة: "قالت إحداهما يا أبت أستاذجره إن خير من استأجرت القوي الأمين" (*). والقوة هنا ليس المقصود بها القوة الجسدية فحسب، بل المقصود بها جملة المؤهلات المطلوبة من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لشغل وظيفة معينة. والأمانة هي ركن أساسي من أركان تولي الوظيفة لأنه لا يكفي الموظف مؤهلاته ومهاراته وخبراته إذا كان لا يخشى الله ويفضل المصالح الدنيوية على الآخرة ومصالحه الشخصية على المصلحة العامة. إذا تمعنا في هذين الركنين نجد أنهما في عملية التوظيف في الإدارة الجزائرية أو الوظيفة العامة ولكن شكليا وإجرائيا فقط، فالقانون ينص على توفر المؤهل العلمي والشهادة لتولي منصب معين دون شرط الأمانة والتي من الصعب اختبارها قبل التوظيف، وهي تظهر أثناء الممارسة، لذا من الأفضل التوظيف بناء على عقد محدد المدة حتى يتم التأكد من شاغل الوظيفة وهل تتوفر فيه خاصية ركن الأمانة، وبعدها يرسم نهائيا لما له من أمن وظيفي وولاء تنظيمي واستقرار مهني الذي يعود بالنفع على الموظف والمنظمة.

* - حالنا كمن نزل بواد مياهه جارية صالحة للشاربين ووجد حجرين أحدهما أحمر والأخر أبيض فاحتار بأي الحجرين يتيمم وقد نسي أنه إذا حضر الماء بطل التيمم؟؟

(*) - سورة القصص، الآية 26

الاختيار للوظيفة: يكون الاختيار حسب الموضوع أو المجال، فيمكن أن نختار للحرب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أميناً، ونفس الشيء بالنسبة لمختلف الوظائف الإدارية. **الاختبار قبل الاختيار:** التوظيف وإسناد المهام للأفراد يتم حتماً بالاختبار والبحث عن الأجدر والأقدر والابتعاد عن المحسوبية والمحاباة، والبحث كذلك عن أهل الخبرة والتجربة وطلب المشورة والابتعاد عن الاستبداد والانفراد في الرأي.

تدريب وتنمية الموظفين: تتم عملية التدريب وتنمية الموظفين بالتزامن من التوظيف ويمكن أن يكون قبل التوظيف والأكد أنه يساير المسار الوظيفي والمهني نظراً للتطورات التكنولوجية الحاصلة، وعليه الوصول إلى الموظف المتمكن والذي يستطيع أن يحدد مساره ويحسن أدائه من خلال خلق بيئة تمكينية توفر له العديد من الخيارات

تقييم أداء الموظفين: للفرد مسؤوليته الشخصية في الإسلام عن أعماله في الحياة الدنيا، وفي ضوء هذه المسؤولية يوجهنا الله سبحانه وتعالى إلى إجراء متابعة إنجاز العاملين، وهذا ما أشار إليه من خلال الآية الكريمة: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" (*)، وقوله تعالى: "وأن ليس للإنسان ما سعى، وأن سعيه سوف يرى" (**). فما دام عمل الإنسان وسعيه في هذه الحياة هما مصدر قيمته ومناطق مسؤوليته، فإنه تتعين رؤية هذا العمل من طرف الآخرين، باتباع وسائل مختلفة عن طريق الإشراف والقيادة وتقييم الأداء والتفتيش والرقابة وغيرها.

تعويض الموظفين: تميز تحديد الأجر كمقابل مادي للعمل وفق سياسة سليمة مؤادها ارتباط الأجر بالعمل والانجاز، عملاً بقوله تعالى: "ولكل درجات مما عملوا وليوفينهم أعمالهم وهم لا يظلمون" (***)، فالإسلام يربط الأجر بالعمل، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً وكاملاً للعمل من وصف للمهام والواجبات المنوطة وتصنيف الوظيفة، وذلك بتحديد المعارف والخبرات اللازم توافرها في شاغل الوظيفة، وكذلك وضع المعايير اللازمة لقياس الانجاز ومن ثم تحديد الأجر الذي يتناسب مع حجم العمل ومؤهلات القائم به، أما أهم مميزات سياسة التعويض في الإسلام فهي:

✓ تحديد الأجور مسبقاً والوفاء بها بعد انتهاء العمل لقول الرسول الكريم: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"

✓ أسس تحديد الأجور: الأخذ في الحسبان العديد من الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية.

✓ وقت صرف الأجور والمرتبات: تحديد الوقت المناسب، ويكون هذا الوقت معلوماً، اليوم، أو الأسبوع أو الشهر أو على رأس السنة

أما أهداف سياسة الأجور في الإسلام فهي تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- للتفرغ الكلي للوظيفة (وهي ما تنص عليه كل اللوائح والأنظمة في الإدارة المعاصرة)
- قبول الراتب مقارنة بالواجبات أو المهام وتحمل المسؤوليات
- استصلاح النفس وعدم اللجوء إلى الأساليب غير المشروعة (موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، ص 130). وما أكثرها في وقتنا الحالي؟

هذه الأهداف واقعية ومنطقية وتتماشي مع الفطرة والطبيعة البشرية، وعليه فهي قابلة للتطبيق في البيئة الجزائرية والمجتمع الجزائري المسلم، لأن محتواها هو ما نبحت عنه شرقاً وغرباً من خلال النظريات والنماذج والتجارب... فلماذا لا نغترف من المصدر؟

5 - الخاتمة:

(*) - سورة التوبة، الآية 105.

(**) - سورة النجم، الآية، 39-40.

(***) - سورة الأحقاف، الآية 19.

في الأخير يمكن القول أن اليابان هي من ضمن مجموعة الدول الصناعية السبع في العالم، وتدل المؤشرات الاقتصادية أنها ثاني أقوى دولة صناعية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية، وتفوقت الكثير من المنتجات اليابانية على نظيرتها الأمريكية داخل الأسواق الأمريكية نفسها نظراً لمميزاتها الإيجابية، وتجاوزت بكثير الدول الصناعية العريقة (الأوروبية) رغم ما تعرضت له من دمار أثناء الحرب العالمية الثانية، ورغم الضغوطات والقيود التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية على اليابان بعد الحرب العالمية الثانية خاصة ومرحلة الحرب الباردة، و رغم فقدانها للثروات الطبيعية و صعوبة السطح إلا أنها استطاعت تجاوز هذه العراقيل في مدة زمنية قصيرة حتى أصبح يطلق عليها اسم المعجزة اليابانية، والسر في ذلك كله يكمن في إدارتها التي انبثقت من بيئتها ومن فلسفتها.

إذا أردنا الاستفادة من النموذج الياباني، على الأقل من الناحية المنهجية، في أول الأمر، يجب القيام بالعديد من الخطوات المتتالية التي تسمح بالتكيف التدريجي وبشكل أفضل وذلك من خلال المراحل التالية:

- تفهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني.
- تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمنظمة.
- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة.
- إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمنظمة كعوامل تسمح بتحقيق الفعالية.
- توفير نظام وظيفي مناسب يحقق الاستقرار الوظيفي، والترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية.
- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المنظمة.
- تنمية العلاقات الشمولية بكيفية تجعل مناخ العمل داخل المنظمة مناخ عائلي.

أما النموذج الإداري الجزائري فهو ذلك النموذج الذي ينبثق من البيئة الجزائرية ويأخذ في الحسبان المحور الأساسي في العملية وهو الإنسان، لذا كان أول ما تطرقنا إليه هو الاستثمار في الرأسمال البشري من خلال تكوينه وتنميته وتمكينه وفق القواعد والمبادئ الأساسية للثقافة العربية الإسلامية ووفق مرجعيته التاريخية والجغرافية.

6. قائمة المراجع:

1. مالك بن نبي، **شروط النهضة**، (1979) دار الفكر، دمشق.
2. جمال قنان، "أوضاع الجزائر عشية الغزو الفرنسي 1800-1830"، **الذاكرة**، مجلة الدراسات التاريخية للمقاومة والثورة الجزائرية يصدرها دوريا المتحف الوطني للمجاهد، العدد 6، نوفمبر 2000.
3. بن حمود، سكيينة، (2012)، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
4. نورالدين حاروش، (2017)، **تاريخ الفكر السياسي**، ط4، الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
5. نورالدين حاروش، رفيقة حروش، (2022) **مبادئ علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى التسيير العمومي الجديد**، الجزائر، دار الأمة للنشر والتوزيع.
6. عمار بوحوش، (2006)، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، ط1، بيروت: دار الغرب الإسلامي.
7. سويسبي عبد الوهاب، (2009)، **المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم**، الجزائر: دار النجاح للكتاب.
8. أحمد ماهر، (2007) **التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

9. عاطف محمد عبيد، (1988)، علي شريف، مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 10 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2004)، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المجلد الثاني.