

التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية

-مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري-

Japanese organization a post-bureaucratic paradigm

-Comparison of foundations and principles between Japanese organization and Weber's bureaucratic paradigm-

د. وهيبه روابح¹

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة

osociologie@yahoo.com

تاريخ الوصول 2021/01/21 القبول 2021/09/21 النشر على الخط 2021/12/15

Received 21/01/2021 Accepted 21/09/2021 Published online 15/12/2021

ملخص:

خرج المجتمع الياباني بمختلف قطاعاته محطما بعد الحرب العالمية الثانية؛ غير أن هذا لم يقف عائقا أمام إعادة إنشاء بنيتة التحتية، وإحداث إقلاع اقتصادي قوي متمم بزيادة مرتفعة في الإنتاجية وتسيير جيد للحدوة، وقد حث هذا التغيير الباحثين على دراسة هذه الظاهرة التنظيمية وإيجاد حلول للتنافسية اليابانية. يرمي المقال إلى رصد نقاط الالتقاء والتفاوت من خلال إجراء مقارنة بين أسس ومبادئ كل من التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي لفيبر؛ بغية الكشف عن أسرار تميز وتفوق نموذج التنظيم الياباني الذي يعد نموذجا لما بعد البيروقراطية. بيّن البحث أن السلطة في التنظيم الياباني تتميز بالرقابة الضمنية وبالتحليلات التفصيلية عند اتخاذ القرار؛ بينما جعلت التعليمات المتصلة للبيروقراطية من العاملين مجرد منفذين. يلح فيبر على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وأهمية هذين المبدأين في إنجاز العمل بكفاءة وإتقان؛ في حين ينخفض الاعتماد عليهما كمبدأين أساسيين في التنظيمات اليابانية؛ حيث يكون لزاما على الفاعل أن يحوز العديد من الكفاءات والمهارات التي تصنع الفارق في جميع مواقع العمل. يمنح النموذج الفيبري الأولوية للفردانية بينما يعمل التنظيم الياباني على تشجيع العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، وتكون العلاقة بين العامل ومؤسسته نفعية بالأساس في التنظيم الغربي، في حين تعداها في النموذج التنظيمي الياباني لتركز على تنمية الجانب الإنساني والاجتماعي. إن تميز التنظيم الياباني لا يعود للابتكار والتطوير التكنولوجي فحسب، بل أيضا للشفافية في التسيير ولتنمية العلاقات الإنسانية ولتعزيز إحساس الانتماء إلى التنظيم.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الياباني، النموذج البيروقراطي الفيبري، مقارنة، نموذج ما بعد البيروقراطية.

Abstract :

Japanese society came out destroyed after World War II, but that did not prevent it from rebuilding its infrastructure, and relaunching a strong economy marked by very high economic growth, and good management. This change has prompted researchers to study this organizational phenomenon and find solutions to the problem of Japanese competitiveness. This article aims to make a comparison between the Japanese organizational model and the Weberian bureaucratic paradigm in order to reveal the secrets of refinement and distinction of the Japanese model, which is considered a post-bureaucratic paradigm.

Research shows that power in the Japanese organization is marked by implicit control and detailed analysis in decision-making. While the rigidity of the instructions of the bureaucracy reduced the workers to mere executants. The Weberian paradigm is to prioritize individualism, while the Japanese organization continues to encourage collective work and participation in decision-making. Weber emphasizes the division of labor and professional specificity and the importance of these two principles to get the job done perfectly. On the other hand, Japanese organizations rely much more on the acquisition of several skills and know-how, which make the difference in all workplaces (Versatility). The relationship between the worker and his company according to the weber paradigm is purely pragmatic, while Japanese organizations pay great attention to the human and social side. The distinction of the Japanese organizational model is not only due to innovation and technological evolution, but also to the flexibility of the work rules, to the transparency in management, and to the reinforcement of the feeling of belonging to the organization.

Keywords: The Japanese organization, The Weberian bureaucratic paradigm, comparison, post-bureaucratic paradigm.

مقدمة:

تقدم التجربة التنظيمية في اليابان نموذجاً تسييرياً فريداً في عالم الأعمال؛ مستندا على عناصر ثقافية مميزة وهامة جعلت من التنظيم الياباني مختلفاً عن بقية التنظيمات في العالم، التي تقوم أغلبها على تبني النموذج البيروقراطي لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر؛ الذي لطالما حظيت نظريته عن التنظيمات بمكانة أثرية في التراث النظري وأيضاً في الواقع الميداني لعمل التنظيمات الحديثة. لقد أسس فيبر لنموذج تنظيمي اتسم بقدر كبير من الصدقية والتماسك؛ بفضل التحديد الدقيق لمختلف المهام والواجبات والقواعد الرسمية التي تضبط عمل الفاعلين في التنظيمات، لكنه لم يسلم كغيره من النماذج النظرية من الانتقادات والتعديلات التي اقترحتها عدد مهم من علماء الاجتماع¹؛ ما ساهم في ظهور نماذج تنظيمية جديدة مثلت تعديلاً في نموذج ماكس فيبر؛ وإرساء نماذج جديدة من التنظيم الهادف إلى التوافق مع البيئة التنظيمية المحلية، التي تنشط فيها مختلف التنظيمات المعاصرة. ويمثل التنظيم الياباني أحد هذه النماذج المحددة في حقل سوسيولوجيا التنظيمات؛ حيث تنصدر نظرية Z لوليام أوشي المشهد في سوسيولوجيا التنظيمات في العالم؛ مقدمة بذلك شكلاً تنظيمياً مختلفاً لما بعد البيروقراطية الفيبرية. يسعى المقال إلى الإجابة عن التساؤل الإشكالي الآتي: ما هي أهم نقاط الالتقاء والتفاوت بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري؟. يحاول البحث الكشف عن النقاط المشتركة والمختلفة بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري من خلال عرض لأهم الخصائص والأسس التنظيمية للنموذجين؛ وصولاً إلى تبيان نقاط قوة هذا النموذج المتفرد تنظيمياً؛ وإبراز عوامل تميز وريادة التنظيمات اليابانية في العالم.

1- السمات العامة للتنظيمات في اليابان:

شهدت اليابان خلال القرنين الماضيين عدة تحولات تجسدت في العديد من الإصلاحات التي مست جميع أنساق المجتمع، وشملت مجالات عدة منذ عصر الإمبراطور ميحي (1868-1912). ويعتبر المؤرخون أن تاريخ اليابان المعاصر يبدأ مع عصر الإمبراطور ميحي وهو العهد الذي يلي النظام الإقطاعي للساموراي؛ حيث وضعت فيه الأسس الحقيقية لهضبة اليابان في جميع المجالات؛ فانتقلت العاصمة اليابانية من كيوتو إلى طوكيو، كما ألغى خلاله النظام الطبقي وانصرفت الدولة كلياً إلى دراسة الحضارة الغربية وتبنيها. وقام ميحي بإحداث تغييرات جوهرية في الإدارة اليابانية عن طريق إصلاح التعليم والإدارة، واستمرت الإصلاحات إلى القرن العشرين؛ وتواصلت حتى بداية القرن الواحد والعشرين، وقد كان أحد الأهداف الرئيسية للإصلاحات الأخيرة مراقبة الإصلاحات السابقة لمعرفة ما إذا كانت تحقق النتائج المرجوة.²

تستمد الثقافة الاجتماعية اليابانية مبادئها من الديانة الكونفوشيوسية التي كان لها تأثير على الثقافة السياسية-التاريخية اليابانية، وقد أدى تأثيرها إلى بناء شرعية التصور العضوي للكون وتأمين الانسجام، وهو ما يبرر المزاي التي اتسمت بها قواعد سلوك التنظيمات في هذا البلد. تتميز أخلاقيات العمل بقوة الفكر الكونفوشيوسي؛ فالقيم التقليدية التي يتم التعبير عنها من خلال "الوثائق الأخلاقية" للمؤسسات لها دلالة كونفوشيوسية قوية؛ حيث تتضمن هذه الوثائق موضوعات مثل هيمنة المجموعة على الفرد، وأهمية التسلسل الهرمي الاجتماعي والمساهمة والانسجام والزهد في الحياة، وأيضاً الصدق والامتنان وغيرها من القيم. وهنا نذكر على سبيل المثال شعار شركة يابانية (تويوتا

¹ أنثوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة مؤسسة ترجمان، الطبعة الأولى، بيروت، أكتوبر 2005، ص 224.

² محمد بغدادي، فلسفة الإدارة اليابانية الحديثة، <https://www.politics-dz.com>, 2020-09-10.

للسيخ): "تحد من أجل المساهمة في الأمة؛ للبحث والإبداع، للمضي قدمًا دائمًا، الزهد والتقشف، والأخوة وروح الأسرة والإيمان والامتنان".¹

ومما لا شك فيه هو أن التنظيم الاجتماعي الياباني هو تنظيم اجتماعي متميز من عدة مناح؛ فهذا المجتمع يحافظ على عادات وتقاليد أسلافه التي أنتجت منظومة قيمية وأخلاقية راسخة²، كان لها عظيم الأثر في إعادة إنتاج أنساق اجتماعية، اقتصادية وسياسية تحمل نفس القيم والمعايير، فهذه الفلسفة الاجتماعية بقيت أصيلة ومتوارثة رغم التطور التقني الذي غزا جميع مجالات الحياة. فالجتمتع الياباني يعتقد في أهمية الجماعة والعائلة؛ فالجماعة ككل إنساني واجتماعي أهم من الفرد الواحد، وقد انعكست هذه القيمة إيجابيا على مناخ العمل في المنظمات اليابانية ما جعلها هي الأخرى تعلي من قيمة العمل وإتقانه ومن تعزيز الروح الجماعية للعمل. ويمكن حصر أهم السمات العامة التي ميزت المنظمات اليابانية في النقاط التالية:

أ-سمة العائلة أو العشيرة: تتصف العلاقات المهنية والاجتماعية بالمودة والاحترام بين مختلف العاملين في جميع المستويات التنظيمية، كما أن الولاء المطلق للتنظيم هو ما يميز العامل الياباني، ما يجعل من المؤسسة التي يعمل فيها بمثابة العائلة التي ينتمي إليها؛ فتكون العلاقة وثيقة جدا في كلا الفضائين الاجتماعيين.³

ب- المودة⁴: تضي صفة العائلة في التنظيم الياباني ميزة الإحساس بالانتماء إلى الجماعة، والولاء المطلق للمؤسسة؛ فعلاقة العمل بين الإدارة والعاملين في اليابان قائمة على أساس الرعاية الكاملة من جانب إدارة المؤسسة، ما يجعل من العامل الياباني يحس بأنه فرد من أسرة المؤسسة وليس فقط منتسبا إليها، وبالتالي تصبح المؤسسة كملكية للعامل الياباني فتجده يعمل بكل جد وتفان من أجل نجاحها وازدهارها؛ وهذا نابع من اهتمام المؤسسة به واعتباره عنصرا مهما لا يمكن الاستغناء عن خدماته.

ج- الثقة: تسود قيمة الثقة في المجتمع الياباني؛ حيث ترتبط المنظمات اليابانية وعاملوها ونقاباتهما العمالية والجهات الحكومية فيها بهذه القيمة؛ سواء بين المنظمات نفسها أو بين الفاعلين الاجتماعيين

في هذه الفضاءات؛ ومصدر هذه الثقة هو إتباع أسلوب المصارحة والمكاشفة والتعاون بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين.

د-أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: تعتبر المصلحة العامة للتنظيم بالنسبة للعامل الياباني ذات أولوية على مصالحه الشخصية وهذا ينبع من عنصر الثقة المتوفر لديه، فمصلحة المؤسسة التي يعمل فيها فوق أي اعتبار، ويعتبرها ذات أولوية على مصالحه؛ ويأتي هذا انطلاقا من شعوره بأنه حين يقدم المصلحة العامة للمؤسسة؛ سيعود ذلك بالنفع عليه وعلى مختلف العاملين في المؤسسة.

هـ-العدالة والموضوعية في معاملة العاملين: تحرص المنظمات اليابانية على معاملة كافة عاملاتها بالعدل والمساواة، كما أن فكرة التمييز أو التحيز لا وجود لها ضمن الثقافة التنظيمية في اليابان.

و-الحفاظ على ممتلكات وأصول المؤسسة: ينظر العامل الياباني إلى المؤسسة التي يعمل بها على أنها مؤسسته الخاصة ومصدر رزق له ولزملائه، وانطلاقا من هذا الشعور يقوم بالمحافظة على موجودات المؤسسة وممتلكاتها تماما كما يحاول أي إنسان المحافظة على ممتلكاته الخاصة.⁵

¹ Yvon PESQUEUX et Jean-pierre TYBERGHEIN, L'école japonaise d'organisation, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2010-1-page-11.htm>, 18-08-2020.

² Ibid.

³ عمر وصفي العقبلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1993، ص 53.

⁴ فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1997، ص 54.

⁵ المرجع السابق، ص 54.

2- أسس ومبادئ الفلسفة التنظيمية والإدارية في التنظيمات اليابانية:

تقوم الفلسفة التنظيمية والإدارية في التنظيمات اليابانية على عدد من الدعائم الأساسية أهمها سيادة نظام الإدارة والتنظيم العضوي في مقابل نموذج التنظيم الميكانيكي.¹ هذا التنظيم العضوي الذي يشعر فيه كل عضو بأنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه؛ فالتنظيم في هذه الحالة هو التعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر لحل المشكلات. هو أيضا الالتزام بتحقيق أهداف التنظيم والاعتقاد في فكرة قوة الجماعة. كل هذه العناصر هي من ضرورات وأسس بناء مستقبل الفرد والجماعة؛ باستمرار الفرد في العمل وضمان مكانته المهنية وأيضاً ضمان بقاء التنظيم في سوق الأعمال، فالاستمرار والبقاء والنماء هي أهداف إستراتيجية لأي تنظيم مؤسسي.

يبني النموذج الميكانيكي للتنظيم² على أساس التحديد الدقيق للحقوق والواجبات، وتكون العلاقة بين الفرد والتنظيم علاقة تعاقدية على أساس رسمي، أما الرقابة فتأتي في شكل رئاسي، ويتسم التنظيم في ظل هذا النموذج بالتكيف مع أي تغيير خارجي عن طريق خلق مجموعة تتصدى للتغيير أو تكون مسؤولة عنه وتكون منعزلة نسبياً عن باقي التنظيم، في المقابل يتميز النموذج العضوي للتنظيم بأنه:

- يتصدى للتغيير بشكل كلي ومتكامل؛ حيث يلعب كل فاعل في التنظيم الدور الموكل إليه، وهذه الاستجابة تحوي في مضمونها كمية كبيرة من الرقابة الكلية الذاتية؛ فالرقابة في هذا النموذج رقابة متبادلة وليست من جانب واحد، فالفاعلون يلعبون دوراً كبيراً في حفظ معايير التنظيم التي ساهموا في تحقيقها، وهو ما يفسح المجال أمام حرية التصرف والاستقلالية في الفعل بفعل الرقابة المستترة وغير الظاهرة³، والتي لا

¹ تعتبر فكرة التمييز بين التنظيم العضوي والميكانيكي؛ فكرة تقليدية في نظرية التنظيم، تعود إلى أعمال كل من Tom Burns و G.M Stalker؛ ويرجع تاريخها إلى الخمسينات من القرن الماضي؛ أين نُظِرَ إلى الهياكل الميكانيكية بوصفها جملة القواعد والإجراءات وطرق العمل، وكذا الأنماط الإجرائية والهياكل التنظيمية، وينظر إلى التنظيم على أنه آلة مكونة من قطع مجمعة بدقة ومتجانسة في طريقة عملها، ولا شيء يترك للصدفة، فالتخصص الوظيفي وتوحيد القياس والطابع الرسمي خصائص حاضرة وبقوة، وبمجرد أن ترسم المهام وترتب بدقة؛ توضع الكفاءات الجيدة في الأماكن المناسبة، وفقاً لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب لفرديريك تايلور. في النهاية تراقب التراتبية تنفيذ العمل وفقاً للطريقة التي حددت مسبقاً، فالمسير هنا يكون بمثابة المشرف على تنفيذ العمل. أما الهياكل العضوية فتسمح بتسوية وإعادة تسوية الكفاءات وفقاً لسياقات الفعل والتطورات التي ليست بالضرورة القدرة على التنبؤ بها. فالتنظيم هنا مأخوذ على أنه كائن حي مكون من أعضاء تعمل في تناغم؛ وأين تكون خلاياه في حركة دائمة. وتتم إدارتها من خلال الكفاءات، وفقاً للشعار الشهير للباحث Jim Collins القائل: من أولاً ثم كيف. إذن هناك بعدان في أي تنظيم هما: البعد الميكانيكي والبعد العضوي اللذان يختلفان من حيث الطبيعة ودرجات متفاوتة، فلكل تنظيم جوانبه الميكانيكية والعضوية ولكنها ليست بنفس القدر. وهنا تطرح إشكالية الارتباط القوي بين نوعية المشكلات المصادفة وطبيعة الحلول التي تسمح بحلها؛ حيث ستكون الاستجابات التنظيمية لمشكلة معقدة ذات طبيعة ميكانيكية، أما الاستجابات التنظيمية لمشكلة مركبة فتكون عضوية.

-Eric Delavallée, Organisations mécanistes et organiques : une distinction sous exploitée, <https://www.questions-de-management.com/organisations-mecanistes-et-organiques-une-distinction-sous-exploitee/>, 08-09-2020.

² يتعلق الأمر بنظرية التنظيم العلمي للعمل لفرديريك تايلور؛ فخلال الحرب العالمية الأولى، نشأت التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد حدد لها تايلور المبادئ والمنهج (1909)، للتقليل من إهدار الوقت أثناء تأدية العمل ومعالجة الفوضى التنظيمية السائدة. لقد صممت النظرية للتقليل من تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاج، مستوحية فكرة الفصل بين مهام التسيير المؤكدة لمكاتب الدراسات والتحضير للعمل، ومهام التنفيذ التي يضطلع بها العمال، حيث نظرت إلى العمل باعتباره مكوناً من جملة من الخطوات المدروسة علمياً والمقسمة إلى عناصر بسيطة، ثم إعادة تركيبها مرة أخرى من أجل الحصول على فعالية عالية للحركات التي ينفذ بها العمل والمقاسة زمنياً، من أجل تحقيق اقتصاد أكبر في هذه الحركات، والذي يحدد الطريقة الأفضل للعمل، باختصار انجاز العمل في وقت أقصر وبتكلفة أقل.

- André AKOUN et Pierre ANSART, Dictionnaire de Sociologie, Éditions le Robert de Seuil, France, 1999, P 526.

³ Gilbert DE TERSSAC, Autonomie dans le travail, Éditions PUF, Paris, 1992, p 196.

تحتاج لأوامر مركزية، وهو شكل تنظيمي حديث فرض نفسه وبقوة كمبدأ ناجح وفعال¹ للتعامل مع مختلف وضعيات العمل الطارئة والمعقدة في عالم التنظيم.

-جماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع هي أهم ما يميز التنظيمات اليابانية؛ فالتعاون والتكامل والعمل ليس فقط جنباً لجنب ولكن يدا بيد، والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان الشديد والقوي في قوة الجماعة هي سمات تنفرد بها نظم الإدارة في التنظيمات اليابانية.

-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الاجتماعية والعدالة والتعاون، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المدير ينحصر دوره في تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل؛ ما يمنح العاملين في ظل التنظيم الياباني درجة عالية من الحرية، فلا وجود لتعليمات وأوامر دقيقة وصارمة؛ بل تكون الأفعال الجماعية المتفق عليها عبر التشاور هي مبادئ التنظيم الياباني. وهنا لا يمكن إغفال أهمية استمرار العامل في العمل مدى الحياة وعدم جواز التخلي عن خدماته، وهو ما يسهم في تدعيم وتحسين العلاقات الإنسانية.

-يتميز النظام العضوي من التنظيم بأنه يساعد في تحقيق قدر كبير من الإضافة أو الابتكار في مجالات مختلفة ومتميزة من العمل، ولا تستند هذه الابتكارات الجديدة إلى فرد بعينه بل إلى فريق العمل بأكمله، حتى وإن كانت ناتجة عن مجهود فردي أو كانت عارضة.² وعند هذا يصبح دور القائد أو المدير محايداً فهو عضو من أعضاء فريق العمل، فجماعة الابتكار هي جزء أصيل من أعضاء الجماعة أو الفريق، ومجسدة لجماعية الإدارة، ولا شك أن هذا يمثل أحد عوامل الصحة في مناخ عمل التنظيمات اليابانية؛ ما يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية ورفع من الروح المعنوية للأفراد.

-حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء، فأى مشكلة لا تتم إحالتها دائماً إلى المستويات العليا، سعياً وراء الحصول على حلول مقترحة لها إلا في حال فشل المستويات التنفيذية في إيجاد حل ملائم ومناسب؛ ومرد ذلك وجود رقابة ذاتية تقابلها سيادة لديمقراطية الرقابة الرسمية؛ وهو ما يسمح للفاعلين بتحقيق نوع من الاستقلالية في العمل في المستويات التنظيمية التي يشغلونها؛ حيث تكون التعليمات ضمنية ومستترة كبديل عن هركية الأوامر؛ فالطاعة المبنية على القبول والثقة والاقتران تكون أفضل لإنجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي، وتعد هذه السمة نتيجة طبيعية لسيادة نموذج التنظيم العضوي. يكون الاهتمام في التنظيمات من نوع ز بتبادل المعلومات، ولكنها لا تهيمن على عملية اتخاذ القرارات الرئيسية وعلى العكس من ذلك فإن المديرين في التنظيمات الكبرى يتذمرون على الأغلب من الشعور بعدم القدرة على ممارسة حسن الحكم والتقدير للأمور أمام إمكانيات التحليل الكمي ونماذج الحواسيب المعقدة بالحقائق الرقمية، وقد عبر المراقبين من أمثال الأستاذ هارولد ليفيت من جامعة ستانفورد عن هذا الوضع بقوله أن الميل نحو الأخذ بالحقائق الواضحة للقياس قد تجاوز الحدود المعقولة، وأن العودة إلى استخدام الحدق والمهارة والتجربة الشخصية من الأمور المستحبة.³

-تتميز التنظيمات اليابانية بسيادة الاتصالات الجانبية والاتصالات القطرية بدرجة أكبر من الاتصالات الرأسية، ورغم تعارض سيادة الاتصالات القطرية مع مبدأ وحدة الرئاسة أو التوجيه؛ حيث يجب أن يتلقى الرؤوس تعليماته وأوامره من رئيس واحد فقط، وعادة هو رئيسه

¹ يصف عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزييه الاستقلالية في العمل بالمبدأ المهم للتقدم والتطور، المانح للحرية، ويكونه أفضل وسيلة للتقليل من التعقد، ورغم إهمال هذا المبدأ حسبه إلا أنه اليوم يفرض نفسه وبقوة في سياق جديد متمسم بهيمنة النسق التكنولوجي.

- Michel CROZIER, L'entreprise à l'écoute, Éditions du Seuil, 1994, p 56.

² عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 310 - 311.

³ وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة-نظرية Z، ترجمة محمد يس حسن، معهد الإدارة العامة إدارة البحوث، العربية السعودية، 1405هـ-2001 م، ص 99.

المباشر-تجنباً للتعارض في الأوامر- إلا أن هذا النظام من نظم الاتصال يمثل أحد مقومات النجاح في الإدارة الجماعية وواحد من أسس تطبيق النموذج العضوي في التنظيم.¹

3- نموذج التنظيم الياباني Z وخصائصه -نظرية وليام أوشي-:

ظهرت نظرية التنظيم Z عام 1981 على يد عالم الإدارة وليام أوشي²، الذي لاحظ أن التنظيمات اليابانية قد حققت معدلات إنتاجية عالية جداً، تفوق أربعة أمثال إنتاجية التنظيمات الأمريكية، خاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وقد أرجع أوشي سبب هذه الأرقام العالية لإنتاجية التنظيمات اليابانية إلى براعة هذه الأخيرة في إدارة العنصر البشري؛ وليس فحسب للسياسات الاستثمارية والنقدية التي تتبعها تلك التنظيمات. واعتبر أوشي أن التنظيمات الأمريكية تتبع نمط A وهو مختصر للنمط الأمريكي في التنظيم *American way of management*³ الذي يتصف بسرعة التخلص من العمالة حال انكماش حجم العمل واعتماده الشديد على مبدأ التخصص والميل إلى اتخاذ القرارات بصورة فردية⁴؛ في حين أن التنظيمات اليابانية تتبع نمط J أي نمط التنظيم الياباني *Japanees way of management*، فقام بإيجاد نظرية Z والتي تعني تطبيق الطريقة اليابانية في التنظيم على التنظيمات العاملة خارج اليابان. وأهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية Z مايلي:

-التوظيف الدائم للعامل بنفس المؤسسة؛ والذي يكون على أساس عقود تشغيل طويلة الأمد أو طوال المسار المهني للعامل⁵؛ وتنبع هذه العلاقة الطويلة الأمد من الطبيعة المعقدة للعمل الذي تزاوله هذه التنظيمات التي تحتاج عموماً إلى قدر كبير من التعلم بالخبرة؛ وهي تسعى للحفاظ عليهم لما تحمته من استثمارات من خلال التدريب لضمان حسن أداء التنظيمات.⁶

-بطء التقييم والترقية؛ فعملية التقييم لأداء العامل لا تتم إلا بعد سنوات عديدة من العمل؛ على العكس من التنظيمات الغربية من نوع A التي لا تقوم بنفس الشيء حتى لا تفقد عناصرها الموهوبة.

-نقل العامل داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة لأخرى؛ حتى يتمكن من الإحاطة بكافة تفاصيل أداء العمل وبالخطوات الرئيسية لكل وظيفة. ويكون هذا الانتقال طوال المسار المهني للعاملين، وهي ميزة مهمة كفيلة بتطوير أنواع من المهارات تختص بها التنظيمات اليابانية دون غيرها، والتي يستدعي تنفيذها توفر قدر كبير من التنسيق عن قرب فيما بين الخطوات، سواء على مستوى التصميم أو التصنيع أو التوزيع، فالموظف الذي يشارك في مثل هذا التطور غير التخصصي يكون بذلك قد خاطر بمستقبله الوظيفي لأن المهارات التي يكتسبها في نهاية المطاف قد لا تكون مطلوبة في سوق العمل من قبل مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن التوظيف الطويل الأمد يرتبط بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين ارتباطاً وثيقاً وبطريقة دقيقة وحساسة.⁷

¹ عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 311-312.

² وليام أوشي: عالم إدارة أمريكي وصاحب نظرية Z، اشتهر بدراساته حول الاختلافات بين المؤسسات اليابانية والأمريكية من حيث تسييرها وإدارتها. مؤلفه الأول نظرية Z صدر عام 1981.

³ فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص 57.

⁴ طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 169.

⁵ فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص 57.

⁶ وليام أوشي، مرجع سابق، ص 98.

⁷ وليام أوشي، مرجع سابق، ص 98-99.

- ضرورة اتفاق المديرين في المؤسسة على مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.¹

- اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والإجماع؛ فالإدارة بالمشاركة هي من أساسيات عملية التنظيم في المؤسسات اليابانية، غير أن هذا لا ينفي المسؤولية الفردية عند تنفيذ القرارات. وتعود فكرة الجماعية إلى أن التنظيم الياباني يشبه العائلة من ناحية العلاقات المتينة والطيبة التي تربط العاملين بعضهم ببعض.

- اعتماد السلطة غير الرسمية وتنميتها؛ باعتبار أن مناطق عدم اليقين في التنظيمات عموماً، كثيراً ما تمثل مناطق مفتاحية لإيجاد حلول تنظيمية سديدة للمشكلات.

يعتبر التنظيم الياباني نظام إدارة موجه بالتنمية²، ما يجعله نمطاً تنظيمياً متميزاً ومتفرداً عما يوجد في الغرب، وعند رغبة أي مؤسسة في التحول إلى نمط ز Z لا بد من تهيئة الظروف المساعدة؛ ضماناً لنجاح العملية، التي تتضمن جملة من الإجراءات التي حددها أوشي في النقاط التي نختصرها فيما يلي:

- فهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني وشرح وتوضيح الفلسفة الجديدة للعاملين بالمؤسسة وبيان الاختلاف بين الفلسفة القديمة والجديدة.

- إعادة تنظيم العمل بما يتماشى وتطبيق الفلسفة الجديدة، وإشراك النقابات والاتحادات العمالية المعنية في عملية التحول، مع تشجيع عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- تنمية علاقات العاملين داخل التنظيم بعضهم ببعض، وتنفيذ الفلسفة الجديدة بدءاً بالمستوى الإداري الأعلى باتجاه المستويات الدنيا.³

4- نموذج التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر:

لقد عُدَّت أفكار ماكس فيبر عن التنظيمات؛ إيداناً بميلاد نظرية جديدة ومجددة في حقل سوسيولوجيا التنظيم والعمل - وأيضاً في حقل علوم الإدارة والتسيير والاقتصاد السياسي-؛ حيث يقترح فكرة "النموذج المثالي"، في إطار علم امبريقي⁴. إن تعريف مقولة النمط المثالي هي هي الأهم بالنسبة لفيبر في ابستيمولوجيا العلوم؛ وتبرز مساهمته في توضيح منهج كان معتمداً في العلوم الإنسانية؛ فحسبه أغلب كبار السوسيولوجيين استخدموا منهاجاً يشابه مع طريقة الأنماط المثالية...؛ والنمط المثالي هو بناء فكري "يوتوبيا" Utopie، يحصل عليه الباحث بتركيز الفكر على عناصر محددة للواقع؛ لكن من دون أن يصادف في الواقع ما يساويها امبريقياً وإجرائياً.⁵

إن هذه النماذج النظرية على دقتها ومحاولتها الإحاطة بجميع المتغيرات المتحركة في الظواهر المراد التحكم فيها، وإيجاد قوانين تحكمها؛ تبقى غير قابلة للتحكم الكلي فيها أو حتى التنبؤ بجميع تحولاتها في واقع ميدان البحث. فالمهمة الأساسية للسوسيولوجيا هي بناء الأنماط المثالية التي لا يمكن أن تختزل في مجرد بحث استنباطي لكل ما يمكن أن يقرب مجموعات تاريخية متعددة. يقدم فيبر أول تفسير منهجي لنشأة التنظيمات الحديثة؛ حيث يعتبرها سبيلاً لتنسيق أنشطة البشر وما ينتجونه من منتجات وسلع بأسلوب مستقر ومستمر عبر الزمان

¹ فايز الزعبي ومحمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 57.

² عبد السلام أبو قحف ورناء أحمد عيتاني، تجربة الإدارة في اليابان النظام الدعائم مقومات النجاح، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص 29.

³ فايز الزعبي ومحمد ابراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 58.

⁴ Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, La sociologie contemporaine, Éditions Vigot, Paris, 1994, p 62.

⁵ راينو فيليب، ماكس فيبر مفارقات العقل الحديث، ترجمة محمد جديدي، منشورات الاختلاف، الطبعة الأولى، الجزائر 2009، ص 92.

والمكان.¹ لقد أكد فيبر على أن نمو التنظيمات وتطورها يخضع لعدد من الإجراءات والقواعد التنظيمية الرسمية التي نجدها سائدة في الإدارات والمستشفيات والمصانع ومختلف المنشآت والمؤسسات. وتعد هذه الإجراءات تأسيساً للتنظيمات الحديثة، يقوم عليها تنظيم الحياة التنظيمية في مختلف الفضاءات الاجتماعية؛ من توثيق وحفظ للبيانات والمعلومات الخاصة بالتنظيم، إلى وضع سلم تراتبي للسلطة تركز فيه السلطة في القمة وتتولى الوحدات الدنيا مهمة تنفيذ القرارات الصادرة عن المستويات العليا في التنظيم.

بالعودة إلى بداية استخدام المفهوم نجد أن أول من وظف لفظ بيروقراطية كان الكاتب الليبرالي الفرنسي فانسون دوغورناي عام 1759، حيث جمع بين لفظي بيرو التي تعني مكتب وكراتيا الذي يعني الحكم باللغة اليونانية.² ويدل المفهوم على حكم المسؤولين أو المكاتب الحكومية ثم أصبح يطلق على جميع التنظيمات بكافة أنواعها. وقد وُظفَ المفهوم في البداية للتعبير عن الدلالة السلبية له، وارتبط في أذهان كثيرين بالتعقيد وانعدام الكفاءة والتبذير. في المقابل كثير من الكتاب والمفكرين ينظرون إلى البيروقراطية على أنها نموذج للمثالية والحرص والكفاءة والفعالية الإدارية؛ كما يعتقدون أنها أفضل وأكفأ شكل تنظيمي ابتدعه البشر لكونها تنظم المهمات في إطار من التعليمات والإجراءات الصارمة؛ وبين هذين الرأيين يأتي رأي ماكس فيبر ليتوسط هذين الموقفين.³ لقد طور فيبر من فكرة البيروقراطية ليجعلها نموذجاً مثالياً تسعى التنظيمات للوصول إليه حتى يحقق لها الفعالية والكفاءة في تجسيد الأهداف التي أسست من أجلها. وحسبه تتفوق البيروقراطية تقنياً وفنياً على كافة أشكال التنظيم الأخرى؛ فهي ترقى بالمهارات إلى حدودها القصوى وتشد على الدقة والسرعة في إنجاز المهمات المحددة.⁴ ويتضمن النموذج المثالي للبيروقراطية جملة من القواعد التنظيمية التي شدد فيبر على وجوب تطبيقها داخل التنظيمات كسبيل وحيد لتحقيق النجاح والرشادة في التسيير والإدارة.

5- القواعد التنظيمية للنموذج المثالي للبيروقراطية:

حدد ماكس فيبر من خلال النموذج المثالي للبيروقراطية، جملة من القواعد التنظيمية الرسمية التي تنظم عمل مختلف التنظيمات، والتي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:⁵

- ينظر فيبر إلى موضوع السلطة⁶ على أنه أساسي في عمل التنظيمات؛ فحسبه توزيع السلطة في تراتبية واضحة أمر مهم ولا مناص منه في عمل التنظيمات؛ بحيث تكون فيه كل مرتبة وظيفية مسؤولة مباشرة عن تلك التي تعلوها، وتبدو البيروقراطية على شكل بناء هرمي تقع مراتب السلطة العليا في قمته، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار، وتوزيع المهمات باعتبارها واجبات رسمية، وتقوم الرتبة الأعلى بالإشراف والسيطرة على الرتبة الأدنى منها في هذا النظام التراتبي.

¹ المرجع السابق، ص 93.

² Wikipedia, Vincent De Gournay, 20-04-2020.

³ أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 409.

⁴ المرجع السابق، ص 411.

⁵ استمدت القواعد البيروقراطية من مرجع: أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 425-426.

⁶ تتحدد السلطة عند فيبر في ثلاثة أشكال هي: السلطة الكاريزمية أو الملهمة والسلطة التقليدية وأخيراً السلطة العقلانية ممثلة في القواعد الرسمية الصارمة التي تجسد البيروقراطية.

-تساهم القواعد الرسمية والأنظمة المكتوبة في التحكم في سلوك أفراد التنظيم على جميع المستويات؛ ولا يعني ذلك أن أداء الواجبات البيروقراطية يتم بصورة روتينية رتيبة، وكلما علت الرتبة كلما تزايد نطاق القواعد والتعليمات لتشمل مجموعة واسعة من الحالات مما يتطلب المرونة في تفسيرها.

-يتقاضى الموظفون في البيروقراطية أجرا مقابل عملهم بنظام الدوام الكامل ويكون لكل وظيفة في هذا الترتيب الهرمي أجر محدد وثابت، ويُتَوَقَّعُ من الأفراد أن يواصلوا مساهمهم المهني في التنظيم، ويمكن أن تنالهم الترقية على أساس المقدرة والأقدمية أو مزيج من هذين الاعتبارين.

-هناك فصل بين مهمات المسؤول في التنظيم وحياته خارجها؛ فالحياة العائلية والشخصية للمسؤول تنفصل تماما عن أنشطته في موقع العمل.

كما يفصل النموذج البيروقراطي لفيبر بين العاملين من جهة والسيطرة على وسائل الإنتاج من جهة أخرى؛ فأعضاء التنظيم لا يمتلكون الموارد المادية التي يؤدي العمل من خلالها، ففي المجتمعات التقليدية يسيطر المزارعون والصناع على عمليات الإنتاج ويمتلكون الأدوات التي يستخدمونها، أما في التنظيمات

البيروقراطية فإن الموظفين لا يمتلكون المكاتب التي يعملون فيها ولا ما يستخدمونه من معدات وتجهيزات. غير أنه وعلى أهمية نموذج البيروقراطية للتسيير الجيد والفعال للتنظيمات؛ فإن فكرة تطبيقه وتجسيده على محك الواقع، ظلت ولعقود طويلة مثار جدل لدى كثير من علماء الاجتماع. هذا الجدل الذي ترجم في تعرض نموذج فيبر للبيروقراطية للكثير من الانتقادات من طرف عدد من علماء الاجتماع، مثل روبرت ميرتون الذي رأى أن القواعد التنظيمية الصارمة في نموذج فيبر تمثل الجوانب السلبية أو المعوقات الوظيفية لهذه القواعد والقوانين، والتي تؤدي إلى تعقد السلوك وتصلبه وجموده في المؤسسة. كذلك نجد فيليب سالزنيك الذي توصل من خلال نتائج دراساته إلى تعديل النموذج البيروقراطي؛ حيث عوض الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة؛ ذلك أن عناصر البيروقراطية التنظيمية هي في أساسها تتجلى في جوانبها اللاوظيفية لأنها ترتبط بالإنسان، أي بذاته وأحاسيسه وعواطفه، فالنسق الاقتصادي للمؤسسة حسب سالزنيك ليس بمقدوره مراقبة البناء الاجتماعي مراقبة محكمة. كما نجد أيضا انتقاد ألفن قولدرن الذي أوضح أن هناك البعض من عناصر النسق التي تستطيع أن تكون أكثر استقلالاً من العناصر الأخرى، إلى الحد الذي تستطيع فيه أن تطور من مجموع التنظيم.¹ نلمح من خلال هذا توجه قولدرن إلى عدم التمسك بفكرة التساند الوظيفي التي ينادي بها الاتجاه البنائي الوظيفي ويدعو إلى ضرورة منح الحرية والاستقلالية لمختلف الوحدات الوظيفية.

كما أعاد بيتر بلو² طرح التساؤل حول الفعل العقلاني وتوجيهه لخيارات الفاعلين، وي طرح مثاله عن العاملين الذين رفضوا اللجوء إلى من يمثلون السلطة داخل التنظيم، وتجاوزوا القواعد الرسمية دون التصريح بذلك؛ حيث فضلوا التوجه نحو التنظيم غير الرسمي وعقد تحالفات وتساويات مع نظرائهم لضمان إنجازهم لأعمالهم بكفاءة وسرعة. في حين يشير عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه إلى أن التطبيق الصارم للقواعد الرسمية يؤدي إلى ظهور ما يسميه بالحلقات المفرغة للبيروقراطية والتي تنجم عنها مظاهر التعقد والتصلب في التسيير داخل التنظيمات. ويؤكد كروزيه أن سوء التشغيل هو أحد أهم العناصر الأساسية للتوازن في نسق التنظيم البيروقراطي؛ حيث أن نسق التنظيم يصبح غير قادر على تصحيح ومراجعة أخطائه وينتفده كروزيه في كونه يمثل نموذجا ستاتيكيًا.³

¹ Jean Pierre DURAND et Robert WEIL, Op.cit, p387.

² أنتوني غدنز، مرجع سبق ذكره، ص 411. عن مرجع:

BLAU Peter M, The dynamics of bureaucracy (Chicago: University of Chicago Press), 1963.

³ Michel CROZIER, Le phénomène bureaucratique, Éditions du Seuil, Paris, 1963, p 239.

6- نقاط الالتقاء والتفاوت بين نموذج التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري:

برغم الانتقادات الكثيرة التي طالت الإجراءات التنظيمية التي وصفت بالتعقد والجمود من عدد مهم من علماء الاجتماع؛ إلا أن النموذج الفيبري يبقى على نقائصه نموذجاً تنظيمياً متميزاً ومؤثراً في بناء التنظيمات ونجاحها. يستهدف المقال كما سبقت الإشارة إلى محاولة التعرف على مدى التقارب والتفاوت بين هذا النموذج التنظيمي العالمي والنموذج التنظيمي الياباني من حيث الأسس والمبادئ؛ بغية تحديد المميزات التنظيمية اليابانية التي جعلت من هذه التنظيمات رائدة في مجال الأعمال ومتفوقة على التنظيمات الأخرى في العالم، من خلال تحقيقها لدرجة عالية من التنافسية والجودة؛ ما حدا بالكثير من التنظيمات الغربية إلى الاستعانة بتطبيق أهم القواعد التنظيمية التي تبتعد في كثير منها عن تصورات فيبر لنموذج البيروقراطية، ويمكن أن نستنتج أهم نقاط الالتقاء والتفاوت؛ في جملة المرتكزات التي نحددها في ما يلي:

6-1- السلطة واتخاذ القرار: يعتمد النموذج الفيبري على جملة من الإجراءات كما أسلفنا؛ ويعد التدرج الهرمي للسلطة وتمركزها في قمة الهرم التنظيمي من القواعد التنظيمية الصارمة في نموذج فيبر والتي لا يمكن الإخلال بها؛ فجل القرارات خصوصاً المهمة منها؛ تتخذ في أعلى هرم السلطة ثم ترسل إلى الوحدات الدنيا من أجل تنفيذها، ونجد أن ما يقابل هذا الإجراء في التنظيمات اليابانية؛ هي فكرة اتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى¹؛ فالتنظيمات اليابانية لا تطبق النموذج الفيبري فيما يتعلق بتوزيع السلطة والقوة، إنما يجري التشاور مع العاملين في المستويات المتوسطة والدنيا في المؤسسة حول السياسات التي تقوم الإدارة بتطبيقها أو ترغب في إحداثها؛ ومن أجل ذلك تتكرر اللقاءات بين كبار المسؤولين والعاملين على مختلف المستويات، وفي هذا السياق يؤكد عالم الإدارة **وليام أوشي** أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار هي من أفضل الميزات التي تمتلكها التنظيمات اليابانية، فعند اتخاذ قرار هام يتم إشراك كل من سيتأثرون بهذا القرار؛ ما يسمح بالمشاركة المباشرة لعدد معتبر من العاملين في هذه العملية الحاسمة. وتساعد مجموعة عمل مهمة التواصل مع مختلف العاملين، وعند أي تعديل هام يتم الاتصال بهم مرة ثانية، ويقوم الفريق بتكرار هذه العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي.

تستغرق عملية اتخاذ القرار بهذه الطريقة وقتاً طويلاً نسبياً، نظراً لإجراء المشاورات بحثاً عن حل توافقي لمعالجة المشكلة؛ هذا الحل الذي سيلقى المناصرة والتأييد من كل شخص يتأثر به، فالتفهم والمساندة أكثر أهمية من القرار نفسه؛ فالبداية الموضوعية عن طريق الإجماع تكون تنافسية، وبنفس المستوى من حيث العناصر الإيجابية والسلبية على حد سواء. يؤكد أوشي أن الأمر لا يتعلق بالقرار نفسه ولكن بدرجة التزام الأفراد به، نتيجة لتوفرهم على المعطيات والمعلومات الكافية حول الموضوع. فحسبه سداد القرار وفعالته يتعلق بالإتقان والدقة في التنفيذ والمشاركة الحقيقية أكثر من ارتباطه بالمحتوى الفعلي للقرار.²

6-2- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي:

تعد أطروحة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي أطروحة أساسية ومحورية في النموذج الفيبري تهدف إلى تنظيم المجتمعات الإنسانية؛ والتي تناوّلها كثير من علماء الاجتماع منذ تأسيس هذا العلم؛ حيث يرى **إميل دوركايم** أن تقسيم العمل يخلق نسقاً من الحقوق والواجبات التي

¹ في هذا السياق أجريت دراسات عديدة مسهبة (White and Trevor 1983, Ouchi, 1997 and 1981) أوضحت جدوى أسلوب اتخاذ القرار من أسفل إلى أعلى عند انتهاجه في المؤسسات الغربية، وبخاصة في الولايات المتحدة وبريطانيا. وتميل هذه البحوث في مجموعها إلى التقليل من مستويات الكفاءة والفعالية في الأنشطة التي تتم في الإطار البيروقراطي؛ والذي لا يسمح للعاملين في المستويات الوسطى والدنيا بالمشاركة والانخراط في عمل المؤسسة وتنمية إحساسهم بالاستقلالية في ممارسة أعمالهم، وبالإضافة إلى ذلك فإن جانباً من هذه الدراسات يشير إلى أن من شأن التنظيم البيروقراطي أن يحدث خللاً داخلياً في المؤسسات نتيجة للتصلب والتزمّت في قواعد العمل وتعليماته ويضعف العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وفرق العمل في المؤسسات. - أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 427.

² وليام أوشي، مرجع سابق، ص 65-76.

ترتبط الأفراد بعضهم ببعض بطريقة دائمة¹؛ إذن فهذه العملية تتضمن تقسيما وتوزيعا لنشاطات التنظيم على الوظائف المختلفة في ضوء القواعد والقوانين والتنظيمات الإدارية المعمول بها، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية التي يلتزم بتأديتها وهذا وفقا لشعار **-الرجل المناسب في المكان المناسب-**، والجدير بالذكر أن "تنفيذ العمل يتم حسب لوائح وقواعد وتعليمات مكتوبة وأن السلطات توزع وفقا لقواعد محددة تحتاج إلى مؤهلين لتنفيذها"². تكون هذه القواعد التنظيمية والإجرائية موضوعة وفقا لمتطلبات الوظيفة المراد شغلها، فلكل وظيفة جملة من المواصفات والخصائص التي يجب أن تتوافق مع مؤهلات طالب الوظيفة وكفاءاته. إن التعيين في الوظيفة وفقا لهذا النموذج التنظيمي يتأسس على المهارات الفنية والتعليم الرسمي؛ أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية، وتتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل على أساس مبدأي الأقدمية أو الانجاز أو كلاهما معا.³

إن تقسيم العمل والتخصص الوظيفي المصاحب له، ميزتان أساسيتان في التنظيمات الغربية ولكن نجدتها بدرجة أقل في التنظيمات اليابانية؛ فالعاملون في المؤسسات اليابانية يكونون أقل تخصصا من نظرائهم في الغرب، ويقضي العاملون الشباب فور انضمامهم إلى الشركة نحو سنة من التدريب على الشؤون العامة في الإدارة يتعرفون من خلالها على السبل التي تعمل بها مختلف الأقسام والإدارات والوحدات في المؤسسة.

يكون انتقال العاملين من منصب إلى آخر بهدف الإلمام بكل تفاصيل العمل في مختلف الوظائف حتى تحصل البراعة فيها جميعا؛ حيث ينتقل العامل شيئا فشيئا من الوظائف التنفيذية الموجودة في أسفل الهرم التنظيمي إلى الوظائف العليا الأكثر تعقيدا؛ وهو ما يتعارض مع فكرة التخصص الدقيق الذي تركز عليه التنظيمات الغربية. ينمي هذا الانتقال⁴ من قدرات واستعدادات الفاعلين ويطور من كفاءاتهم ويجعلهم متعددي المهارات؛ ما يمكنهم من شغل أي وظيفة وأداءها بكل كفاءة.

6-3- التوجه في الإنتاج:

يعد الإنتاج هدفا أساسيا وغاية لقيام أي تنظيم، وفي سبيل تحقيقه تنتهج التنظيمات خططاً آنية واستشرافية؛ ويوصف التوجه في الإنتاج في التنظيمات اليابانية بكونه جماعيا؛ حيث ينخرط العاملون على جميع مستويات المسؤولية والنشاط في المؤسسة في "فرق عمل" متعاونة متآزره، ويتم تقييم كفاءة أداء الفرق كجماعة وليس كأفراد. وخلافا لما هو متبع في المؤسسات والشركات الغربية، فإن مخططات الهياكل التنظيمية، أي خارطة توزيع السلطات تحدد مهمات الفرق والجماعات، لا وظائف الأفراد ومناصبهم⁵؛ وهي ما يمكن أن يوصف بجماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع **Management by consensus** فأهم ما يميز نظام الإدارة اليابانية هو الجماعية في أداء الأعمال من خلال التعاون والتكامل. وأحد شعارات هذه التنظيمات هو العمل بالمشاركة، والتشارك في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والثقة في قوة الجماعة، وجميعها من السمات التي تنفرد بها نظم إدارة التنظيمات اليابانية.⁶

¹ Émile DURKHEIM, De la division du travail social, Paris, Éditions PUF, 1967, p 403.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 96.

³ المرجع السابق، ص 94.

⁴ يتم انتقال العاملين في وظائف متنوعة في الفروع المحلية والمقر العام للمؤسسة؛ حتى يتعرفوا على شتى الأبعاد التي تتضمنها أنشطة المؤسسة، وخلال العقود الثلاثة الممتدة بين مرحلة التدريب الأولي وتولي المناصب التنفيذية العليا، يكون العامل قد تمكن من جميع المهمات الأساسية بالعمل مهما كان نوعه. أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 426.

⁵ أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 426.

⁶ عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 310-311.

في مقابل فكرة الجماعية والإجماع في التنظيم الياباني؛ تقدم التنظيرات التي طرحها فيبر حول الفاعل الاجتماعي فردانية في الاتجاه؛ فتركيز فيبر من خلال سوسيولوجيا الفهم على المعنى الذي يعطيه الفاعل الاجتماعي لأفعاله والدوافع التي تقف وراء ذلك؛ تميظ اللثام عن توجه فرداني في النظر لدور الفاعلين في التنظيمات، -من بعده ريمون بودون من خلال تيار الفردانية المنهجية- الذي جاء كرد فعل عن تأثير تيار الكليانية¹ في علم الاجتماع؛ ما وطد لفكرة دور الفاعل الاجتماعي المنفصل والقادر على تحقيق استقلالية في عمله.

ترتبط فكرة جماعية الإدارة بالمسؤولية الجماعية المترتبة عنها والتي تجعل من جميع المشاركين في التنظيم يتقاسمون مسؤولية اتخاذ القرارات ويتحملون عواقبها. فالمسؤولية الجماعية تعني أن كل من شارك في اتخاذ القرار مسؤول عن نتائجه؛ فمن المنطقي أن يُسأل كل من شارك في اتخاذ القرار عن نتائجه، ونجد أن هناك تقبلا لهذه المسؤولية بكل روح أخوية.² وهي أطروحة من أساسيات الإدارة في التنظيمات اليابانية، في حين نجد أن تحمل المسؤوليات في التنظيمات الغربية يكون بصفة فردية فكل فاعل مسؤول عن القرار المتخذ فرديا ما يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية حساسة ومحفوفة بالمخاطر؛ وتدفع بكثير من العاملين إلى الخوف والإحجام عن المبادرة لاتخاذ القرار بصفة فردية؛ لما في الأمر من تحمل للتبعات ومجازفة قد تؤدي بالعامل إلى فقدان منصبه أو تعرضه للعقاب.

6-4- جدلية العمل والحياة الخاصة:

يحدد تصور فيبر للبيروقراطية فصلا بين عمل الأفراد داخل التنظيمات من جهة وأنشطتهم خارجها؛ ويقصد بذلك فصل التنظيم عن الملكية؛ أي فصل الملكية الخاصة عن الملكية العامة؛ فالعاملون في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج ولكنها تقدم لهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم لها، ومن ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم وممتلكات الفرد.³ ويصدق مثل هذا التصور في الواقع على المؤسسات الغربية التي تركز فيها العلاقة بين العامل والمؤسسة على أسس اقتصادية بحتة ممثلة في تقديم الخدمة وتلقي أجر وتعويضات في المقابل. وهو تصور مغاير للتصور الذي تتبناه التنظيمات اليابانية؛ التي تهتم بتوفير الكثير من احتياجات العاملين، في مقابل ولائهم للتنظيم الذي يعملون فيه؛ حيث يتلقى العاملون على هذا الأساس العديد من الامتيازات المادية⁴ إضافة إلى الأجور؛ وهذا بهدف دعم الجانب الإنساني ممثلا في العلاقات الاجتماعية والإنسانية في التنظيم، والتي تحتل مكانة رئيسية وأحد أهم ركائز التعامل مع العاملين.⁵ الأكد أن التنظيم الياباني على مستوى تسيير الموارد البشرية يتسم ببعده الإنساني والاجتماعي، ما يمثل امتدادا للقيم الاجتماعية السامية لهذا المجتمع وتجسيد لها على أرض الواقع، مما يجعل من الفاعل في هذا المجال التنظيمي يحس بالكثير من الانتماء والولاء لمؤسسته؛ وهو ما يحفز على تقديم أفضل ما لديه؛ لأنه يعتبر المؤسسة التي توظفه ملكيته الخاصة، فيسعى للمحافظة على ممتلكاتها وتجهيزاتها والدفع بها إلى الأمام من أجل تحقيق النجاح والابتكار.

7- نتائج البحث:

¹ أنظر في مرجع:

- Jean pierre DURAND et Robert WEIL, La sociologie contemporaine, Éditions Vigot, Paris, 1994, pp 140-141.

² عمر وصفي العقيلي وآخرون، مرجع سابق، ص 55.

³ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 94.

⁴ وقد وجدت إحدى الدراسات (Dore, 1973) أن كثيرا من الشركات الكبرى في اليابان مثل هيتاشي، تقدم المراكز السكنية لجميع موظفيها العازبين وإلى أكثر من نصف المتزوجين فيها، كما أن شركات أخرى تقدم القروض الميسرة الطويلة الأمد للمنتسبين إليها لتعليم أولادهم، أو للإسهام في المناسبات العائلية والاجتماعية وأتراحا.

عن مرجع: أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 426.

⁵ المرجع السابق، ص 426.

مكننا المقال من استخلاص عدد من الحقائق المهمة؛ التي كشفت أن النموذج التنظيمي الياباني قد سد الكثير من الفجوات والثغرات؛ متجاوزا بذلك القصور الذي اعتري نموذج فيبر للبيروقراطية، وقد جرى تبني عدد من خصائصه البنوية المستجدة في كثير من التنظيمات الغربية¹. لقد حاولت الباحثة رصد أهم نقاط الالتقاء والتفاوت بين النموذج الفيبري ونموذج التنظيم الياباني؛ من خلال تصنيفها في عوامل مشتركة تتقارب في بعض المواطن وتبتعد في الأخرى.

بيّن البحث أن التبعية للتراتبية هي عامل مهم وحاسم بالنسبة للنموذج الفيبري وللتنظيم الياباني حيث جسدت السلطة واتخاذ القرار عاملا جوهريا في فهم الاختلاف بين كلا النموذجين، ذلك أن صرامة القواعد التنظيمية التي تبناها النموذج الفيبري أثرت على جماعية اتخاذ القرار الذي أصبح مرتكزا في قمة السلطة، وجعلت من بقية العاملين في المستويات الأدنى مجرد منفذين للقرارات، رغم معاشتهم للمشكلات التنظيمية اليومية التي تعرقل سير العمل. في المقابل تتميز التنظيمات اليابانية بسيادة نمط الرقابة الضمني وغير الظاهر في مقابل الرقابة الرسمية والعلنية في التنظيمات الغربية عموما؛ ومرد ذلك اهتمام التنظيمات اليابانية بالجانب العضوي أكثر من نظيره الميكانيكي في عملية التسيير. أما عن تقسيم العمل والتخصص الوظيفي كمبدأ مهم في عمل التنظيمات الحديثة؛ ففي مقابل تأكيد فيبر على ضرورة التخصص الوظيفي ومدى أهميته لانجاز العمل بكفاءة وإتقان؛ ينخفض الاعتماد عليه كمبدأ أساسي في التنظيمات اليابانية، ويكون لزاما على العامل أن يكتسب عددا من المهارات والاستعدادات في مختلف مواقع العمل مهما كانت درجتها في التراتبية، ما يجعله قادرا على شغل أي وظيفة في التنظيم. وجدير بالذكر أن توظيف هذه المهارات والكفاءات من طرف الفاعلين اليابانيين في مختلف مواقع العمل؛ يساهم بدرجة كبيرة في تجسيد استقلالية فعل حقيقي، تمكنهم من تحقيق أهداف التنظيم أكثر من نظرائهم في التنظيمات الغربية. كذلك نوعية التوجه في الإنتاج الذي يغلب عليه الطابع الفردي عند فيبر والذي أثر في التنظيم الغربي بدرجة كبيرة، يقابله لدى التنظيمات اليابانية جماعية الإدارة والمشاركة في التسيير؛ وذلك بالتركيز على تنمية العمل الجماعي وضمن فرق عمل، ومنح الفاعلين حرية أكبر في التصرف تسمح لهم باستغلال أفضل لهوامش الحرية. وأخيرا أوضحت فكرة جدلية العمل والحياة الخاصة؛ أن العلاقة بين العامل ومؤسسته نفعية بالأساس في التنظيم الغربي، في حين تتعداها في النموذج التنظيمي الياباني لتركز أكثر على تعزيز الجانب الإنساني والاجتماعي، وتقوية إحساس الفاعلين بانتمائهم لهذا التنظيم.

خاتمة:

يتميز التنظيم الياباني بالمرونة في التسيير وانهجته لفكرة الجماعية في اتخاذ القرار والمشاركة في التسيير؛ ما أسهم في تماسك هذا التنظيم وريادته في العالم. في مقابل ذلك تطبع فردانية الاتجاه كأحد مبادئ النموذج المثالي لفيبر التنظيمات الغربية، وينخفض الاعتماد على التسيير بالمشاركة في التنظيمات الغربية مقارنة بنظيرتها اليابانية التي تأخذ به كمبدأ تنظيمي حاسم في عملية التسيير. تتسم الثقافة التنظيمية اليابانية بولاء العاملين للتنظيم، ومساهماتهم في بناء الأمة والتفاني في العمل والسعي إلى تحقيق الذات، وأيضا الحرص على تحقيق التوافق والانسجام وإعطاء الأولوية للزئان وتعزيز قيمة الثقة لدى فاعلي التنظيم². تكتسي المسؤولية الأخلاقية أهمية بالغة في عمل الفاعلين في التنظيمات اليابانية؛ فقيم الكفاءة والنزاهة وإتقان العمل والتحلي بروح المسؤولية والشفافية في التسيير؛ هي معايير أساسية في كل مجالات الحياة العامة في اليابان. يقدم المجتمع الياباني نموذجا مميذا للكفاءة والرشادة العالية بفضل المبادئ التي يعتمدها والتي تستمد روحها من التقاليد العريقة والراسخة للمنظومة المجتمعية لليابان. وتبرز أهمية العمل المقارن في كونه يطرح جملة من الأسس والقيم التنظيمية المهمة التي يمكن أن تتبناها

¹ المرجع السابق، ص 425.

² Yvon PESQUEUX, Les éléments du moment japonais en sciences de gestion, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02648922> (France, pp 23-25), 10-10-2021.

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أجل الدفع بما قدما نحو التغيير المنشود؛ الذي بدأت ملامحه تظهر مع تطوير العامل التقني (اعتماد الأسواق الأوتوماتيكية) الذي أحدث تغييرا في الذهنيات لمسايرة هذا التطور. وهو ما يعكس توجه الكفاءات الجزائرية إلى الاعتماد على عدد من هذه المبادئ وتفعيل هذه القيم التي في مواقع العمل؛ والتي هي أساسا من صميم تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف. إن المقال ما هو إلا مقدمة للبحث في مجال مبادئ التنظيمات التي تعتمد المشاركة والجماعية في اتخاذ القرار والمبادرة في العمل وتوظيف الكفاءات، وهو ما سيفتح المجال للاهتمام بترقية الفكر التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، إذا ما أرادت ضمان التسيير الجيد لمواردها البشرية والبقاء في السوق ومنافسة الشركاء.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة ومؤسسة ترجمان، الطبعة الأولى، بيروت، أكتوبر 2005.
- عمر وصفي العقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1993.
- فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، درا المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1997.
- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- عبد السلام أبو قحف ورناء أحمد عيتاني، تجربة الإدارة في اليابان النظام الدعائم مقومات النجاح، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.
- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
- وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة-نظرية Z، ترجمة محمد يس حسن، معهد الإدارة العامة إدارة البحوث، العربية السعودية، 1405هـ-2001 م.
- راينو فيليب، ماكس فيبر مفارقات العقل الحديث، ترجمة محمد جديدي، منشورات الاختلاف، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009.
- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد بغدادي، فلسفة الإدارة اليابانية الحديثة، <https://www.politics-dz.com/%D9%81%D9%84%D8%B3%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D8%A9>، تاريخ التصفح 2020-09-10.

باللغة الأجنبية:

- AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de Sociologie, Éditions le Robert de Seuil, France, 1999.
- CROZIER Michel, Le phénomène bureaucratique, Éditions du Seuil, Paris, 1963.
- CROZIER Michel, L'entreprise à l'écoute, Éditions du Seuil, Paris, 1994.
- DE TERSSAC Gilbert, Autonomie dans le travail, Éditions PUF, Paris, 1992.
- DURAND Jean pierre et WEIL Robert, La sociologie contemporaine, Éditions Vigot, Paris, 1994.
- DURKHEIM Émile, De la division du travail social, Paris, Éditions PUF, 1967.
- DELAVALLÉE Eric, Organisations mécanistes et organiques: une distinction sous exploitée, <https://www.questions-de-management.com/organisations-mecanistes-et-organiques-une-distinction-sous-exploitee/>, 08-09-2020.
- PESQUEUX Yvon et TYBERGHEIN Jean-Pierre, L'école japonaise d'organisation, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2010-1-page-11.htm>, 18-08-2020.

- PESQUEUX Yvon, Les éléments du moment japonais en sciences de gestion, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02648922> (France, pp 23-25), 10-10-2021.