

الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية

الدكتورة/ فازية خلفوني - جامعة تيزي وزو -

Email : fazia.nadia15@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2021-12-12 ---- تاريخ القبول/ 2021-02-17

ملخص:

حضي موضوع الإدارة بالمشاركة كأسلوب لتحقيق مبدأ الانضباط الوظيفي ففي العمل، باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في المجال الإداري من جهة، وباهتمام مدراء ومسؤولي المؤسسات من جهة أخرى، حيث اتجهوا حديثا إلى اعتماده في عملية التسيير وتطويره قدر المستطاع لضمان تحقيق الجودة والكفاءة في العمل.

وتعتبر الإدارة اليابانية من الإدارات السبّاقة والداعمة للعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة المساهمة في تشجيع العمال على الالتزام بتنفيذ مختلف قواعد وقوانين التنظيم الداخلي للمؤسسات، الشيء الذي يساهم في تحسين مستويات الأداء كما ونوعا، وساهم في تطورها وجعلها نموذجا للإدارات الناجحة على المستوى العالمي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة، الانضباط الوظيفي، الإدارة اليابانية، العمل الجماعي، الالتزام الوظيفي.

Le résumé:

La question de l'administration participative en tant que méthode pour atteindre le principe de discipline fonctionnelle a conduit au travail, avec l'intérêt de nombreux chercheurs et spécialistes du domaine

administratif d'une part, et avec l'intérêt des gestionnaires et responsables des institutions d'autre part, car ils ont récemment eu tendance à l'adopter dans le processus de gestion et à le développer au maximum pour assurer la qualité et l'efficacité au travail.

L'administration japonaise est considérée comme l'un des départements proactifs et solidaires à travailler avec le principe de la gestion participative, contribuant à encourager les travailleurs à adhérer à la mise en œuvre de diverses règles et lois d'organisation interne des institutions, ce qui contribue à améliorer les niveaux de performance en termes de quantité et de qualité, et a contribué à son développement et en fait un modèle pour des administrations réussies au niveau mondial.

Les mots clés : l'administration participative, la discipline professionnelle, l'administration japonaise, le travail d'équipe, l'engagement professionnel.

مقدمة:

حظي موضوع الإدارة بالمشاركة باهتمام الكثير من المفكرين والتخصصين في مختلف لاسيما المجال الإداري، باعتبارها من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير المؤسسات وضمان استمرارها وتقدمها، من خلال رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم

بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وأنهم عناصر فعالة يتم الأخذ باراها في كل صغيرة وكبيرة تخص أو تتعلق بطرائق تسيير المؤسسة بغض النظر عن مستوى الوظيفة التي يشغلونها أو المستوى التعليمي أو الاجتماعي الذي يتميزون به، بل تعطى الفرصة لهم جميعا للإدلاء والمشاركة بأرائهم مهما كانت بسيطة، لأن المورد البشري هو المحور الأساسي الذي تتحدد من خلاله مستقبل ووضعية المؤسسة من ناحية التقدم أو التراجع.

ترتبط فكرة الانضباط الوظيفي ارتباطا وثيقا بمدى تطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة من قبل المسؤولين والعمال على حد السواء، فكلما اعتمد أسلوب العمل الجماعي وأتيحت الفرصة لكافة الأفراد العاملين بالإدلاء بأرائهم وعرض أفكارهم المختلفة في عملية صنع القرارات، كلما التزموا بتطبيقها على أكمل وجه، وانضبطوا في عملهم وبذلوا أقصى الجهود الفكرية والجسدية للإبداع والتطوير فيها، وفي كل النشاطات والمسؤوليات التي يقومون بها، حيث تصبح غايتهم واحدة ومصيرهم واحدا في تلك المؤسسة، وهو الحفاظ عليها والعمل على ترقيتها وتطويرها، وبالتالي تصبح الأهداف العامة للمؤسسة هدفا خاصا لكل عامل يحرص من خلالها على تحقيقها بكفاءة وفعالية وكأنه يحققها لنفسه.

تعتبر الإدارة بالمشاركة من بين أهم الأساليب التي تساهم في تجسيد وتفعيل مبدأ الانضباط الوظيفي، إذا ما تم استخدامها بالطريقة الصحيحة ووفق المعايير الديمقراطية التي تدفع بكل عامل إلى الالتزام بأداء واجباته على أكمل وجه دون التهاون فيها واد الاتكال على الغير من اجل إنجازها، وضمن هذا الإطار تندرج إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي: " كيف تساهم الإدارة بالمشاركة في تحقيق وتفعيل مبدأ الانضباط الوظيفي في العمل.

تتمثل الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها فيما يلي:

- إبراز وتوضيح أهمية وضرورة العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة المساهمة في تحقي الانضباط الوظيفي.
- العمل على إبراز أهم النتائج الايجابية المحققة، من خلال الالتزام بتطبيق مبدأ الانضباط الوظيفي.
- الاستفادة من تجربة الإدارة اليابانية في كيفية استخدامها لأسلوب الإدارة بالمشاركة في العمل، والذي يصل إلى تحقيق الانضباط الوظيفي.

المبحث الأول: علاقة الإدارة بالمشاركة بمبدأ الانضباط الوظيفي

يساهم التزام بتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة في المؤسسة تطبيقا سليما، في تشجيع العمال على الانضباط في عملهم، وتعزيز انتمائهم وولائهم لها، بغض النظر عن الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تصادفها وتعمل على تعطيها.

المطلب الأول: الإدارة بالمشاركة كمدخل استراتيجي لتحقيق مبدأ الانضباط الوظيفي

تعتبر المشاركة الحقيقية في عملية صنع القرارات في المؤسسة، عاملا أساسيا في دفع العمال إلى إنجاز أعمالهم وواجباتهم بإتقان دون أيّ كلل أو إهمال، الشيء الذي يساهم في تحقيق الانضباط الوظيفي والالتزام به، حيث يترجم هذا الأخير: " مدى توافق سلوك الأفراد العاملين بضوابط ومقاييس السلوك المقبول، والمحدد من قبل الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل"،¹ أي أنّ الانضباط الوظيفي لا يعكس فقط

¹ يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: مدخل

استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص.511.

مدى التزام الفرد العامل وتقيده بالسلوكيات التي تقرها المؤسسة التي يعمل فيها، بل يعكس أيضا السلوكيات المتعارف عليها وقبوله لها، فهو ليس مجرد سلوك يمارسه بل هو مبدأ يؤمن ويقتنع به أيضا في قرارة نفسه، أي يلتزم به التزاما صارما بما يحمله هذا المصطلح (الالتزام) من معاني، " الإيمان بالقضية، وفكر التنظيم وأهدافه، وتحمل تبعات ذلك"،¹ وبين ما يمارسه ويؤديه من نشاطات ومهام تدخل في نطاق عمله، حيث تزيد قناعته بأن ذلك القرار يمثل جزءا من اقتراحاته وهو ما سيدفعه إلى العمل جاهدا لانجازه على أحسن وجه، إذ أنّ مشاركة العامل بأرائه ووجهات نظره بشأن السياسة أو القرارات التي تنوي المؤسسة إتباعها أو الأخذ بها، يعتبر عاملا رئيسيا في الإحساس بأهميته كعنصر فعال ومفيد له وللمؤسسة، يساهم ولو بشكل بسيط في تحقيق أهدافها، ذلك أنّ الإدارة بالمشاركة تترجم ذلك الفعل الذي يتمكن من خلاله كل من الأفراد والجماعات

من المساهمة في تسيير العملية الإدارية على نحو جدي وتعاوني،² لذلك يكون رد فعل العامل المهمّش مثلا والذي لا تأخذ الإدارة بأرائه ووجهات نظره على محمل الجدّ، ردا سلبيا حيال مختلف قراراتها أو علاقاته بزملائه ورؤسائه، أو حتى في أدائه لواجباته، لأنّ

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، عمان: دار أسامة، 2008، ص.155.

³ Maurice Morand, « analyse d'un cas d'implantation de la gestion participative en milieu scolaire », **mémoire présenté en vue de l'obtention de la maîtrise en éducation sous la direction de Luc Bergeron**, Paris: centre d'études universitaires dans l'ouest Québécois, mars 1981, p.51.

² عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف: مقدمة للمفاهيم الأساسية، الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018، ص.9.

هذا الإهمال سينعكس على تصرفاته الشخصية والمهنية، فيميل إلى اللامبالاة، كثرة التأخيرات، التعيّب، زيادة معدلات دوران العمل، إلى غير ذلك من المظاهر السلبية. وهذا لا يعود إلى أنهم كسالى بل لأنّ روحهم المعنوية منخفضة بسبب كرامتهم التي قلّت منها،¹ والتي أدت إلى التخفيض من دافعيتهم ورغبتهم في العمل الجاد، وأحبطت عزيمتهم وإرادتهم في الرفع من مستويات الأداء والتحسين فيه من خلال التقييد بتنفيذ مختلف قواعد وقوانين النظام الداخلي للمؤسسة.

إنّ نجاح أسلوب الإدارة بالمشاركة في وصول الفرد العامل إلى أداء واجباته وصلاحياته بانضباط تام دون التماطل فيها أو التذمر منها، يعكس مدى أهميته في المساهمة في انصهار أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، ليشكل بذلك فريق عمل واحد هدفه الرئيسي خدمة المصلحة العامة قبل أيّ اعتبار، وهو ما يعكس بدوره أهمية الانضباط الوظيفي في توقع مختلف التصرفات المستقبلية سواء كانت الايجابية منها أو السلبية، والعمل على تفاديها وتجاوزها، ليصبح هذا الأخير سلوكا تلقائيا يتبناه العامل بإرادة حرة وقناعة ذاتية لا إكراه ولا إجبار، حيث يصبح الانضباط الوظيفي مبدءا روحيا أكثر منه من سلوك أو ممارسة، أي أن الرابطة التي تتفرع عن الالتزام بتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة يجعل كل عامل ينظر الانضباط على انه ليس مجرد واجب مفروض عليه، وليس مجرد التزام ينتظر منه مقابلا ماديا أو معنويا، بل هو التزام أخلاقي قبل كل شيء، الأمر الذي يساهم على الأقل في التقليل من اعتماد أسلوب التحفيز السلبي (العقاب) في عملية التسيير الهادفة إلى تحقيق الانضباط الوظيفي، والذي يكون مفروضا على كل مخالف لقواعد وأسس النظام الداخلي للمؤسسة.

¹ اشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي: أسسه وتطبيقاته، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001،

يمثل غياب العمل بمبدأ المشاركة في إطار الممارسة المهنية لحياة العامل، وميل بعض الإدارات إلى إتباع أسلوب الهيمنة في عملية المشاركة، من خلال تمرير آرائها ورغباتها وفقاً لما يخدم مصالحها بالدرجة الأولى، إما التركيز على نقاط معينة في جدول الأعمال، أو في إعطاء الكلمة للموالين لها، أو حتى في العزوف عن الاستماع للطرف المعارض لها أو لسياستها، أكثر وأهم الأسباب المؤدية إلى تلاشي روابط الثقة التي تميز علاقة المسؤول بمستخدميه، حيث تسيطر على هؤلاء مشاعر الاكتئاب والإحساس بالتهميش، وبالتالي يفقدون روح الانتماء إلى المؤسسة، وقد يدفع بهم هذا الوضع إلى استخدام طرق غير شرعية للوصول إلى حقوقهم، حيث يجدون في ذلك الملاذ الوحيد لتحقيق رغباتهم فيبتعدون شيئاً فشيئاً عن المبادئ الأخلاقية والقانونية التي تساهم في نشر الإخاء، ويميلون إلى استخدام الطرق المتتوية والأساليب العنيفة لاسترجاع حقوقهم وإشباع حاجاتهم، معتبرين أسلوب المشاركة المعمول به في المؤسسة لا يمثل سوى عمل روتيني يؤديه العامل إما لأنه يدخل ضمن واجباته أو لغرض الحصول على مزايا أو مصالح معينة، وهذا الأمر لا يعكس جوهر نمط المشاركة، ولا نية الإدارة في تأسيس مشاركة حقيقية يعبر من خلالها الكل عن رغباته واهتماماته.

يستوجب العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة ضرورة الالتزام بإقامة العدل بين جميع العمال، دون أيّ تمييز بينهم لتفادي الدخول في بعض المشاكل التي من شأنها الإخلال باستقرار المؤسسة، إذ ينبغي على المسؤولين التأكيد على ضرورة الأخذ بمبدأ الإنصاف والنزاهة في إعطاء الكلمة لكل طرف مشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في النشاطات، أو القرارات المتعلقة بالمؤسسة على اعتباره جزءاً لا يتجزأ منها مهما كان منصبه أو مكانته فيها، وبذلك تكون مشاركة العامل في ذلك مشاركة فعلية وجادة، وليست مجرد مشاركة شكلية أو حضورية خالية من أي مداخلات أو تعقيبات مفيدة.

المطلب الثاني: الآثار الايجابية للالتزام بمبدأ الانضباط الوظيفي

إن انضباط العامل في عمله، والناتج عن المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات، تساهم في تحقيق الكثير من المظاهر الايجابية ، منها ما يلي:

- الجدية في العمل: إن الانضباط الوظيفي يساهم مساهمة كبيرة في جعل العامل جادا ومثابرا في عمله، حيث يسعى دائما إلى بذل مستويات ملحوظة من الجهود المادية والمعنوية في سبيل إتقان العمل وعدم التهاون فيه أو تأجيله، إنما يستغل كل دقيقة من اجل إتمامه على أكمل وجه، وذلك في إطار الاحترام والتطبيق التام للقانون الداخلي للمؤسسة، حيث يلتزم كل عامل بتأدية وظيفته دون الاتكال على الآخرين، بل يحرص حرصا تاما على أداء واجباته في حينها، وعدم إهمالها أو الانشغال عنها للقيام بأعمال أخرى قد لا تمت بأية صلة لنشاطات تلك المؤسسة،¹ حيث يكون هدفه الرئيسي هو الوصول إلى تحقيق نتائج ايجابية كما ونوعا من خلال التقيد الأخلاقي والسلوكي لمختلف القواعد المحددة والمسيرة لنشاط المؤسسة.

- الجودة والتنوعية في الخدمات المقدمة: يساهم مبدأ المشاركة المشجع لتحقيق الانضباط الوظيفي، وتحقيقه في الميدان العملي مساهمة كبيرة في الوصول إلى تحقيق الجودة والتنوعية في مختلف الخدمات المقدمة، حيث لا يكون الهدف من أداء وظيفة معينة، هو الكمية الكبيرة الواجب الوصول إليها في مدة وزمنية معينة، إنما الأساس هو مدى الكفاءة المحققة من حيث النوعية وجودة الخدمة الناتجة عن الانضباط كل عامل في إنجاح هذه الهدف وتحقيقه في ارض الواقع.

¹عوض، مرجع سابق الذكر، ص.155.

- **تكوين شخصية سليمة:** يساهم الانضباط الوظيفي في تكوين الشخصية السوية للعمال، حيث تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية في تأدية المهام الموكلة إليهم، والاعتماد على أنفسهم دون الرجوع في كل مرة إلى الغير من اجل طلب المساعدة، أو الاتكال على الغير من اجل القيام بها، همكما تساعدهم في اكتشاف أنفسهم من حيث نقاط الضعف التي يجب تقويتها وتصحيحها، أو من حيث نقاط القوة التي يتمتعون بها ويعملون على التحسين والتطوير فيها.

- **تحقيق المنافسة:** من بين النتائج الايجابية المحققة بفضل الانضباط الوظيفي، هو الوصول إلى اعلي درجات المنافسة في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة من ناحية الكم والنوع، فكلما النبط العامل والتزم بأداء واجباته وفق ما هو محدد قانونا كلما تطور وتحسن أدائه، وتمكن من خلال ذلك من منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال محليا ودوليا، حيث يزداد الطلب علة الخدمات نتيجة نوعيتها الجيدة، والتي تستلزم التنوع والتحسين فيها قدر المستطاع للوصول إلى ضمان مكانتها واستمرارها.

- **تعزير الشعور بالرضا، الانتماء والولاء للمنظمة:** إن الانضباط الوظيفي الناتج عن التطبيق الفعلي لمبدأ الإدارة بالمشاركة الذي يسمح لمختلف العمال على العمل على نحو جماعي في عملية صنع القرارات وتسيير المؤسسة، يساهم في تعزير مستوى الشعور بالرضا عن مختلف المخرجات الناتجة عن مشاركتهم ومساهمته في القرار الذي تم اعتماده، الشيء الذي يساهم ويساعد في الرفع من مستوى أو درجة انتمائه وولائه لها، حيث يشعر العامل بأنه مندمج فيها وجزء لا يمكن الاستغناء عنه، الشيء الذي ينمي لديه الإحساس بالأمان والطمأنينة في العمل، ومن ثم الاستقرار فيه والشعور بأنه عنصر فعال تحتاجه المؤسسة في الحفاظ على بقائها واستمرارها، الأمر الذي يجعل علاقته بها علاقة وطيدة ذات رباط قوي، يحول دون إمكانية استغناء أي طرف عن الآخر.

- سيادة روح الفريق الواحد في العمل: إن الانضباط الوظيفي لا يعني التزام كل عامل بأداء مهامه بصفة فردية، بل يعني أيضا العمل على نحو جماعي مع زملائه في مختلف المستويات الإدارية وفق ما تقتضيه الحاجة والضرورة، والنتائج عن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف المرسومة، حيث يساعد الانضباط الوظيفي في تنمية وتعزيز الشعور بالعمل في فريق واحد يسعى إلى تحقيق الجودة والنوعية في النشاطات التي يقومون بها والرامية إلى الحفاظ على ديمومة واستمرار المؤسسة، ذلك أن تكوين فرق عمل حتى وإن كانت صغيرة، لكن تتميز بتطور كفاءاتها الفكرية التي تسمح بمواجهة الأحداث غير المتوقعة في مكان العمل، مواجهة التغييرات التي تلحق بمهامهم، ومواجهة التقنيات الحديثة¹، ينتج من خلال إعطاء الفرصة لعمل على نحو جماعي يسمح لهم باحترام مختلف قواعد التسيير، ويعلمهم كيفية مواجهة كافة التغييرات التي يمكن أن تحدث.

المطلب الثالث: تحديات وعواقب العمل بالإدارة بالمشاركة، وتطبيق مبدأ الانضباط الوظيفي

تواجه الإدارات بمختلف أنواعها وأهدافها، الكثير من التحديات والصعوبات التي تقف في وجه تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة ومن ثم في تحقيق الانضباط الوظيفي، ومن بين هذه التحديات نجد ما يلي:

¹ Diane- Gabrielle, Tremblay et David Rolland, « Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines : vers une hypothèse d'hybridation dans les entreprises japonaises au Québec », **communication a la cinquième conférence de l'association internationale de management stratégique**, les 13-15 mai 1996, Paris : université du Québec, p.13.

- إهمال الجانب التحفيزي في العمل: إن إهمال أو تغييب العمل بمبدأ التحفيز الايجابي والسليبي في العمل من أكثر التحديات التي تواجه المسؤولين في محاولتهم تحقيق أسلوب الإدارة بالمشاركة بغية تدعيم وتعزيز العمل بمبدأ الانضباط الوظيفي، انطلاقا من أن الانضباط ليس مرادفا فقط لمبدأ احترام القواعد التسيير والعمل على تنفيذها، إنما يتضمن أيضا فكرة محاسبة ومعاقبة كل عامل في حالة عدم التزامه بتأدية واجباته،¹ على اعتبار أن العامل الذي لا يتلقى مثلا تحفيزا ايجابيا ماديا أو معنويا نظير الأعمال التي يقوم بها سيصاب بالملل وعدم الاكتراث بإتمامها على أكمل وجه، ومنها عدم المشاركة في كل ما له علاقة بسياسات المؤسسة وأهدافها، وبالتالي عدم الانضباط في عمله والتهرب من مختلف مسؤولياته من جهة، كما أن إهمال العمل بمبدأ التحفيز السليبي في حالة الإخلال بالسير الحسن للمؤسسة، يؤدي مع مرور الوقت إلى خلق نوع من الفوضى وعدم الاكتراث بتحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال العزوف عن المشاركة في عملية صنع القرارات وبالتالي العزوف والتهرب من مسؤولية تنفيذها، إلى جانب عدم الانضباط في تأدية المهام المنوطة به، وهو ما يتطلب الموازنة بين التحفيز السليبي والايجابي لضمان جديتهم، ومحافظه الإدارة على هيبتها، وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب²، الذي من شأنه المساهمة في تكريس سياسة مثلى في التعامل مع كل عامل مخل أو غير منضبط في عمله عن طريق معاقبته، أو في مكافأة كل من عمل جيدا والترم بتطبيق قواعد التنظيم.

¹ Agnes Fredey , « la discipline en entreprise », **les cahiers du cégor**, Paris : université de paris 1, p.12 .

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النبال العربية،

- مقاومة فكرتي الإدارة بالمشاركة والانضباط الوظيفي: تعتبر المقاومة من أهم العوائق التي تحد من العمل وفق مبدأ الإدارة بالمشاركة الهادف إلى تجسيد فكرة الانضباط الوظيفي، حيث يميل بعض العمال إلى مقاومة أي نوع من أنواع المبادرات الايجابية التي تسعى إلى فتح مجال التغيير والتحسين في المؤسسة، خوفا على مصالحهم أو مناصبهم، متجهين في إطار ذلك إلى انتهاج سلوكيات معارضة لفكرة المشاركة في صنع السياسات ورسم الأهداف العامة للمؤسسة، كوسيلة لإيجاد مبرر لعدم الانضباط في العمل وعدم التزام بتنفيذ القرارات التي تم اعتمادها، فاتحين بذلك المجال واسعا لسيطرة فكرة المقاومة المجسدة في مختلف مشاعر القلق، التوتر، الغضب، الصراعات والتهرب من المسؤولية،¹ والتي من شأنها الحيلولة دون العمل بأسلوب الإدارة بالمشاركة الذي يساهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية لتحسين وتطوير المؤسسة منها مبدأ الانضباط الوظيفي.

- أولوية تحقيق المصلحة الخاصة: إن اتجاه العامل نحو تحقيق مصالحه الخاصة دون الاكتراث بمصلحة المؤسسة أو مصلحة زملائه، يؤثر سلبا في أي محاولة تهدف إلى تحقيق مبدأ الإدارة بالمشاركة وبالتالي مبدأ الانضباط الوظيفي، حيث يتهرب العامل عن تقديم الاقتراحات والبدائل المفيدة التي تساعد في تحسين خدمات المؤسسة، إن لم يجد فيها ما يخدم مصالحه بالدرجة الأولى، وبالتالي يكون خارج إطار أي قرار يتخذ، الشيء الذي يجعله اقل مسؤولية من ناحية تطبيقه على اعتبار انه لم يشارك فيه من جهة، ولأنه لا يجد فيه ما يعود عليه بالنفع الفردي من جهة أخرى، وبالتالي سيتجه إلى التهرب من تنفيذه أو عدم الاكتراث به من ناحية ما يستحقه من الوقت والكيفية الملائمة لإتمامه، هادفا من ذلك إلى تعطيل السير الحسن للنشاطات وعدم تحقيق الأهداف المرسومة.

¹ المرجع نفسه، ص.95.

- القيادة الديكتاتورية: تعتبر القيادة الديكتاتورية من أكثر واطخر التحديات التي تحول دون العمل بأسلوب الإدارة بالمشاركة ومن ثم عدم مساهمتها في تحقيق الانضباط الوظيفي، على اعتبار أن القيادة تمثل قمة هرم السلطة، ومصدر مختلف القرارات والتعليمات التي تنفذ من قبل العمال، فإذا قام القائد الإداري باتخاذ القرارات بصفة فردية دون الرجوع إلى استشارة العمال والأخذ بأرائهم، بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية أو الوظيفية، سيؤثر عليهم ذلك سلبا من الناحية النفسية، الشيء الذي يجعلهم مهمشين وغير قادرين على أداء واجباتهم والانضباط فيها، معتبرين أنفسهم غير معنيين بهذه القرارات التي لم يكونوا جزءا مشاركا فيها، وبالتالي فهم ملزمين فقط بأداء وظائفهم حسب ما حدده القانون، وليسوا مجبرين على الإبداع أو التطوير فيها.

- الانحراف عن التطبيق الفعلي لمفهوم الإدارة بالمشاركة: يمكن أن تكون الإدارة بالمشاركة في الكثير من الأحيان والموضع أحد العوائق والمشاكل الرئيسية أمام تحقيق الانضباط الوظيفي في حال لم يتم استخدامها بالطريقة السليمة، فالإدارة بالمشاركة لا تعني أبدا التوجه نحو تغليب العمل بالأسلوب غير الرسمي في العمل، والذي يخلق نوعا من الفوضى واختلاط المسؤوليات بين الموظفين والمسؤولين، ولا تعني أيضا التوجه إلى عدم أداء الأعمال و التهاون فيها نتيجة الثقة الموضوعة فيهم، حيث يؤدي الاستخدام السيئ لها إلى الابتعاد عن الالتزام بمبدأ الانضباط الوظيفي، حيث لا يحترمون وظائفهم ، بل يعتبرون أنفسهم هم المسؤولين وبذلك فهم غير معنيين بأداء الكثير من المسؤوليات، ما يجعل الإدارة بالمشاركة مجرد وسيلة يتم من خلالها كسب ثقة المسؤولين، فاتحة بذلك المجال لبعض العمال للعمل بدون أي ضمير مهني.

- عدم كفاية رؤوس الأموال: إن معاناة المؤسسات من النقص في رؤوس الأموال وما يتبعها من نقص في الإمكانيات المادية التي تسهل العمل الجماعي، قد يكون سببا في

عزوف العمال عن المشاركة في التسيير أو في عملية اتخاذ القرارات، كضرورة توفير وسائل تكنولوجيا الاتصالات الحديثة التي أصبحت تمثل اليوم العصب النابض لأي مؤسسة في حال أرادت الحفاظ على بقائها واستمرارها، لاسيما في فترات الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، مثلما حدث في العالم مؤخرا بسبب جائحة كورونا التي ألزمت العمل والتعامل عن بعد باستخدام هذه التقنيات الحديثة من اجل التواصل مع العمال، والأخذ بآرائهم وضمن مشاركتهم في تسيير المؤسسة والمساهمة في عدم ركودها أو توقفها، وهو الشيء يفرض على القائد أو المسير واجب البحث الدائم عن تطوير مؤسسته، والتأقلم مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة.¹

المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي لتجسيد مبدأ الانضباط الوظيفي في الإدارة اليابانية

تعتبر اليابان من النماذج العالمية التي يقتدي بها من ناحية التطورات والتقدم الذي حققته في مختلف المجالات ومنها المجال التسييري الداخلي للمؤسسات والذي ركزت في على اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة.

المطلب الأول: موقع ومكانة مبدأ المشاركة في الإدارة اليابانية

تعتبر الإدارة اليابانية من أوائل الإدارات التي اعتمدت في تسييرها الإداري على الأسلوب التشاركي في عملية صنع القرارات التي تساعدهم في الرفع من درجة الانضباط الوظيفي في العمل، والذي يعكس بدوره رضا وقبول الموظفين للقرارات التي تم اعتمادها

¹ Henry Mintzberg, « Profession: manager mythes et réalités », **Harvard**

business review, 1999, France : Paris, p .21.

بالإجماع، والتي تدفعه إلى تنفيذها بطريقة فعالة باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار.

إن المرجعية العلمية التي اعتمدها الإدارة اليابانية كنقطة انطلاق لتأسيس إدارة ديمقراطية وفعالة هي النظرية التي أطلقها الباحث (وليام أوتشي)، والمعروفة بنظرية (Z)، حيث ركزت كثيراً على الأسلوب التشاركي الواجب إتباعه واستخدامه في مختلف الإدارات، نظراً للأهمية التي يحظى بها في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة، والذي يحقق تلقائياً مبدأ الانضباط الوظيفي في تأدية مختلف النشاطات والمهام دون أي إهمال أو تهاون فيها، حيث تعكس نظرية (Z) في الأساس منظور الفكر الإداري الحديث القائم على مبدأ الجمع بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف المشجعة للعمل بالأسلوب التشاركي، وهو ما أكده الباحث (كاورو ايشليكاوا) عند حديثه عن خصائص الإدارة اليابانية، التي تستدعي حلقاتها مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة¹، أي أن يكون العمل جماعياً وليس فردياً، حيث يتم ذلك من خلال الأخذ بمختلف الاقتراحات والبدائل بشأن قرار أو قضية ما تخص المؤسسة، حيث يعمل الكل كفريق واحد له هدف ومصير مشترك، انطلاقاً من الالتزام بمبدأ الاحترام المتبادل في طرح الأفكار وعرضها، ومن ثم في عملية تنفيذها والانضباط فيها.

لقد اعتمدت مختلف الإدارات اليابانية في عملها على مبدأ الإدارة بالمشاركة، نظراً لأهميتها الكبيرة في تحقيق انضباط الموظفين الذي يساهم في تحسين مستويات الأداء

¹Anne Gratacap et Pierre Médan, **Management de la production**, paris: dunod, 2001, p. 36.

والخدمات المقدمة للجمهور، ولا يعتبر الأسلوب التشاركي حديث الممارسة بل يرجع أصله إلى آلاف السنين، فهو متجذّر في عمق الطبيعة الإنسانية للفرد الياباني، الذي يتميز بحبه للعمل الجماعي، والمشاركة بآرائه مع الغير حتى تعم الفائدة ويسهل النشاط المؤدى، فكلما كان هنالك توجه للتعاون ولتبادل الأفكار، كلما تحقق الانضباط في العمل، وكانت التكاليف والجهود المبذولة قليلة، ومرد هذا الأسلوب في الأساس هو طبيعة ممارسة النشاط الزراعي قديما في اليابان، والذي يتطلب مشاركة الجميع في تأديته.¹

تعتبر الإدارة بالمشاركة في المنظمات اليابانية المحور الأساسي لتحقيق الانضباط الوظيفي، لذلك أولت لها الإدارة أهمية كبيرة من حيث عملية التطبيق استنادا إلى بعض النماذج و الأنظمة الإدارية الفعالة، أهمها نظام الرينجي (RINJI) الذي يعتبر من أهم الأنظمة المشجعة للأسلوب التشاركي في عملية اتخاذ القرارات، انطلاقا من مبدأ الأخذ بالاعتراحات من أدنى إلى أعلى مستوى إداري،² موازنة بذلك بين نظام الرينجي المتميز بالرسمية في عملية اتخاذ القرارات، وبين نظام النيمواشي الذي يعتمد على الأسلوب غير الرسمي،³ الشيء الذي يجعل منها قرارات سليمة وعقلانية بالنظر إلى العمل بمبدأ المزاوجة بين ما تتطلبه الوظيفة من رسمية، وبين ما يجب أن يحضى به الموظف من معاملة حسنة يعبر من خلالها عن آرائه بطريقة غير رسمية، تساهم في انضباطه والتزامه بأداء مهامه بكل أريحية ورضا.

¹ إبراهيم المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 1998، ص.62.

² عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعام الأساسية ومقومات النجاح، ط2،

القاهرة: الدار الجامعية الإسكندرية، 1992، ص.65.

³ المنيف، مرجع سابق الذكر، ص.62.

لقد اعتمدت الإدارة اليابانية أيضا في عملية صنع القرارات على مبدأ آخر من مبادئ الإدارة بالمشاركة ألا وهو مبدأ (كايزن للمشاركة الجماعية)، حيث يؤكد هذا المبدأ على ضرورة الأخذ بآراء كل العمال مهما كانت مناصبهم متدنية في السلم الإداري، وذلك لبعث الثقة في أنفسهم، وإشعارهم بأنهم عناصر فعالة تعود بالنفع الكبير على المؤسسة، حيث لا يمكن الاستغناء عنهم في أي حال من الأحوال من جهة، والعمل على جعلهم محورا أساسيا يتم الاعتماد عليه بصفة كلية في عملية صنع القرارات من جهة أخرى، انطلاقا من ان اقتراحاتهم مهمة ولا يمكن تهميشها أو عدم أخذها بعين الاعتبار، أي الابتعاد قدر المستطاع عن سياسة احتقار البعض بناء على مناصبهم أو مستواهم التعليمي أو الاجتماعي.¹ ذلك أن الإدارة اليابانية تأخذ بعين الاعتبار مشاعر وآراء جميع العمال دون أي تمييز بينهم مهما كان السبب، لأن الهدف الأول لها هو تحقيق التقدم والاستقرار للمؤسسة وضمان استمرارها، لذلك فهي تركز على منح الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرارات لكل العمال دون استثناء ودون تفضيل أي احد على الآخر تبعا للمنصب أو المركز الاجتماعي، باعتبارهم شركاء في العمل وليسوا مجرد أفراد يعملون فيها ويتقاضون أجرا على ما قاموا به، لذلك فأسلوب المشاركة يسمح بخلق نوع من الانسجام والترابط المتين بينهم وبين القادة، من خلال تجنبهم لفكرة التعصب وفرض الآراء بشكل مخالف عن توجهات الموظفين، إنما يسعون إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات من خلال الاستشارة ودراسة الموضوع،² والعمل على معالجته وتحليله بصفة جماعية تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين الجميع، وتوضح الهدف الأساسي والحقيقي من وراء

¹ احمد الشقيري، خواطر من اليابان، الرياض مكتبة العبيكان للنشر، 2009، ص.66.

² عثمان علي المزيد، الإدارة اليابانية بمنظور مختلف: مقدمة للمفاهيم الأساسية، الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018، ص.9.

اعتماد مبدأ المشاركة في العمل، ألا وهو الوصول إلى جعل الغايات والمصالح المختلفة والخاصة بكل عامل إلى هدف ومصلحة واحدة ومشتركة.

لم تكتف الإدارة اليابانية باعتماد مبادئ أو أنظمة الإدارة بالمشاركة في عملية صنع القرارات، بل أكدت على ضرورة تزويدها بالنماذج الحديثة تكيفا مع مختلف المستجدات والمتغيرات الحاصلة في العالم، والتي تصب دائما في إطار الإدارة بالمشاركة، والتي تمثلت في استحداث مكاتب التخطيط والاستشارات اليابانية الحديثة مثل مكتي (JAIDO) و (JAIRO) ، موازنة بذلك بين ما هو تقليدي وبين ما هو حديث،¹ وتمكنت الإدارة اليابانية انطلاقا من ذلك أن تأسس نظاما إداريا ديمقراطيا فعلا لا يستبعد أي عامل عن المشاركة في عملية صنع القرارات مهما كانت مهمة، على اعتبار أن العامل قبل كل شيء هو جوهر الإدارة وجزء أساسي لا يتجزأ منها من جهة، كما تمكنت من ترسيخ فكرة العمل الجماعي وتشجيع ممارسته من قبل المسؤولين انطلاقا من احترام مبدأ المسؤولية الجماعية في العمل من جهة أخرى، وبذلك يكون الشعور متبادلا بينهم وبين الموظفين، من منطلق أن الوظيفة بالنسبة للفرد الياباني لا تمثل رابطة مادية فقط بل تدخل في تحديد هويته، فهي علاقة روحية يشعر من خلالها بالأمان والولاء والفخر للمنظمة التي ينتمي إليها،² وبذلك تكون العلاقة بين الإدارة والعامل علاقة تبادل إيجابي تساهم في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، والذي ينعكس بالدرجة الأولى في انضباطه الوظيفي الناتج عن الحوافز المقدمة له، على رأسها منح الفرصة للجميع للمشاركة الجادة في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

¹ المنيف، مرجع سابق الذكر، ص.184.

² أدوين رايشاور، اليابانيون، تر: ليلي الجبالي، الكويت: إصدارات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989، ص.175.

المطلب الثاني: تأثير الإدارة بالمشاركة على الإنضباط الوظيفي في بعض المنظمات اليابانية

إن اعتماد الإدارات اليابانية على مبدأ الإدارة بالمشاركة قد ساهم إلى حد كبير في تحقيق انضباط الموظفين في عملهم وأداء واجباتهم على أحسن وجه، وهو ما يظهر جليا في نوعية وكمية الخدمات المقدمة الناتجة أساسا عن رضاهم وتقبلهم لسياسات المؤسسة وأهدافها، نظرا لكونهم شكلوا طرفا أساسيا في صياغتها ومن ثم في تنفيذها، الشيء الذي انعكس إيجابا على سلوكياتهم التنظيمية في مقدمتها الانضباط في العمل، على اعتبار أن الشعور بالرضا الكلي والجزئي يمثل حالة نفسية تعبر عن إحساس العامل بالراحة والأمان، والتي تنعكس في صورة انتظامه في العمل، وحرصه على التواجد فيه وتمسكه بوظيفته.¹

تحرص الإدارة اليابانية على ضرورة التزام جميع المسؤولين بتطبيق الأسلوب التشاركي الذي يساهم في تحقيق الانضباط الوظيفي، وعدم التهاون في أداء الواجبات، فكلما اتخذت القرارات بصفة جماعية كلما تم تنفيذها على أحسن وجه وبرضاء تام، الشيء الذي يجعل كل عامل يتقن عمله وينضبط فيه، حيث ينعكس ذلك على سلوكياته المهنية، إذ معروف على العامل الياباني حرصه على إكمال ما تبقى من عمله في حاله عدم إتمامه له في الوقت الرسمي المحدد له، إما في منزله، أو أنه يعمل ساعات إضافية في مكتبه، أو يلجأ حتى للعمل في أيام الراحة دون طلب أي مقابل عن

¹ فريدة بوطاجين، "الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير

غير منشورة، (معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر)، 1999-

2000، ص.42.

ذلك،¹ وهو ما يعكس الارتباط القوي بينه وبين الإدارة الناتج عن المعاملة الديمقراطية، وإشعاره بأنه عضو فعال لا يمكن الاستغناء عنه في المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات المختلفة للمنظمة، ونظرا لأهمية العمل الجماعي، وإعطاء الفرصة لمختلف المستويات الإدارية في تسيير شؤون المنظمة، أكدت اليابان على ضرورة تمرير القرار على (60) إلى (80) مديرا فيما يخص القرارات المهمة، ورغم أن ذلك يستغرق وقتا طويلا لاتخاذها، إلا أن عملية تنفيذه تكون سهلة، نظرا لاعتماده بالإجماع، والذي ينتج عنه الالتزام بالقرار والمناصرة في تنفيذه،² وتعتبر هذه العملية خير دليل على الإستراتيجية الإدارية الفعالة التي اعتمدها اليابان في تسيير الشؤون العامة للمنظمة، والتي تؤكد على الالتزام بتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة الذي يساهم في انضباط العمال في تأدية المهام والواجبات المنوطة بهم، الشيء الذي يساهم بدوره في تعزيز شعورهم بالرضا، ورفع درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والإبداع في المهام التي يقومون بها، وقد أكدت العديد من البحوث والدراسات التي تم إجراؤها في كل من أمريكا وأوروبا أهمية اتخاذ القرارات بصفة جماعية حتى تتحقق هذه النتائج الايجابية، انطلاقا من كونه أسلوبا يؤدي إلى الإبداع والفعالية في اختيار أفضل الحلول، والوصول إلى تحقيق الكفاءة في عملية التنفيذ.³

كثيرة هي الإدارات اليابانية التي اعتمدت مبدأ الإدارة بالمشاركة في عملية صنع القرارات والتي كان لها تأثير كبير في تحقيق الانضباط الوظيفي، ومن بين هذه الإدارات، نجد شركة (Sony) التي تمجد قيمة العمل التشاركي الذي يشعر من خلاله كل عامل أنه يمثل جزءا لا يتجزأ من هذه المؤسسة، والكل يؤثر ويتأثر بالأخر ايجابيا وسلبيا، لذلك

¹ - اتشيرواكاوازاكي، اليابان بدون نقاب، تر: عبد الله مكي، د.ت.ن، ص.38.

² المنيف، مرجع سابق الذكر، ص.99.

³ المنيف، مرجع سابق الذكر، ص.99.

ينبغي الالتزام بمبدأ تبادل الأفكار والآراء لتحقيق الأهداف المرسومة، وقد نوه مدير الشركة (موريتا) إلى ذلك بقوله: " إنَّ العمل بالشركة يشبه إلى حدّ كبير العمل بالسفينة التي يواجه فيها كلّ فرد مصيرا واحدا، فإذا حصل أي خطأ من أحد الأفراد داخل السفينة، فذلك سيؤدي إلى غرقها ممّا يلحق الضرر بالآخرين"¹، أي أن مصير الشركة ليس مسؤولية المدير فحسب بل هي مسؤولية الجميع، لأن الكلّ يشكل فريقا واحدا يواجه جميع النتائج المحققة إيجابا أو سلبا، الشيء الذي يجعلهم منضبطين في عملهم وحريصين على إتمامه بأكمل وجه، لان الفائدة ستعود عليهم كلهم وليس على المسؤولين فقط، لكونهم كانوا جزءا من عملية صنع القرارات وتنفيذها، لذلك فالمصير يكون واحد لجميع المستويات الإدارية، وقد عبر رئيس مجلس إدارة الشركة عن التزامه باعتماد مبدأ العمل الجماعي في التسيير، والذي ساهم في خلق جوّ توافقي بين المسؤولين والمرؤوسين، ودفعهم إلى العمل بجدّ لتحقيق أهداف المؤسسة وكأنهم يعملون لأنفسهم.²

تعتمد معظم- إن لم نقل- كافة الإدارات اليابانية على مبدأ الإدارة بالمشاركة في التسيير، فهو ليس حكرا على نوع معين منها، لذلك يتميز العامل الياباني بالجدية والانضباط في العمل، مما يساهم في تحقيق النجاح للمؤسسة، فقد أكد مثلا مدير شركة (أوري) للصناعات الأوتوماتيكية، الاعتماد الكامل في سياسته على مبدأ العمل الجماعي في عملية اتخاذ القرارات، واعتبار العمال شركاء في العمل وليسوا مجرد عمال عاديين، حيث يستفيدون من المشاركة في الأرباح المتحصل عليها لكونهم كانوا طرفا في إعدادها وتنفيذها، إلى جانب امتلاكهم لأسهم في الشركة، وصلت إلى 46 بالمائة من إجمالي

¹ محمد روازقي، "الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق (JIT)، ومحاولة

الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الجزائر)، 2007-2008، ص.5.

² المنيف، مرجع سابق الذكر، ص.103.

أسهمها،¹ وهذه الثقة الموضوعية في الموظفين تزيدهم حماساً لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والالتزام بتنفيذ مختلف التعليمات والقرارات براحة وتقبل تام، وقد أشار مسئول شركة (ميتسوي) في طوكيو اعتماد فرق عمل مكونة من (5 إلى 30) عضواً يتبادلون الأفكار والآراء حول المشاريع المزمع إجراؤها في إطار اجتماعات مطولة، وصولاً إلى توافق جماعي يشارك فيه المديرون أيضاً.²

وقد أكدت السياسة التسييرية الداخلية أيضاً لشركة فوجيتسو (Fujitsu) المختصة بصناعة الحاسبات الآلية على الاعتماد على العمل الجماعي في المؤسسة، واتخاذ القرارات على نحو تشاركي من خلال تأسيس فرق عمل هدفها الوصول إلى تحقيق الغايات المرسومة للشركة، حيث يساهم روح الفريق الواحد في تسهيل هذه المهمة، من خلال عمل جميع الأعضاء كأسرة واحدة تكمل مجهوداتها بنتائج أكثر فاعلية وقوة، على اعتبار أن كل واحد منهم مسئول على إنهاء العمل في وقته المحدد³، وهو ما يعكس مدى انضباط العمال في هذه الشركة لأداء واجباتهم بكفاءة وجدارة وفي المدة التي تم تحديدها سابقاً، إذ أن هدفهم الأسمى ليس الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح والعائدات ليستفيدوا منها على نحو شخصي، بل الهدف هو الحفاظ على الشركة والعمل تطويرها، ذلك أن العامل الياباني يقدر العمل الجماعي والانضباط في تأديته،

¹ سعود بن عبد العزيز الشيبلي، "الإرادة والتحفيز الوظيفي يحركان الجبال في اليابان"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 2010، ص. 1، تم الاسترجاع من الرابط:

www.aleqt.com (*consulté le 10/11/2020*).

² سعود بن عبد العزيز الشيبلي، "أسرار التميز الياباني الانتماء المتبادل بين الشركات وموظفيها (3 من 3)"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 2010، ص. 1، تم الاسترجاع من الرابط:

www.aleqt.com (*consulté le 15/11/2020*).

³ الموقع الرسمي لشركة فوجيتسو، « Fujitsu way- Fujitsu global »، ص. 12، تم الاسترجاع من

الرابط:

www.fujitsut.com (*consulté le 19/11/2020*).

فهو مبدأ تاريخي كان ولا زال راسخا في فكره وممارساته المهنية، ما يجعل عملية صنع القرارات على مستوى الإدارات اليابانية لا تعتمد إلا بعد مناقشة جماعية، يتم من خلالها الدفاع عن المصلحة العامة¹، التي تساهم في جعل كل عامل مسئولاً روحياً وسلوكياً على تأدية واجباته على أكمل وجه وعدم الإخلال أو التهاون فيها، على اعتبار انه ليس مجرد عامل فحسب بل هو قائد وعامل في نفس الوقت، وهي المعادلة التي تنطبق أيضا على القادة الذين يصبحون بدورهم عمالا من اجل اعتماد المناقشة العادلة في أي قضية أو مشروع أو قرار

تريد الإدارة اتخاذه، فيصبح بذلك كل من الإدارة بالمشاركة والانضباط الوظيفي مبدئين أساسيين يتم العمل بهما تلقائيا بهدف تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، والتي هي قبل كل شي مصلحة كل عامل فيها.

الخاتمة:

وأخيرا يمكن القول بأن الدور الذي تقوم به الإدارة بالمشاركة في سبيل تحقيق الانضباط الوظيفي دور في غاية الأهمية، فمن خلالها يشعر كل عامل بأنّ صوته مسموع، وأنه ليس مجرد آلة يتم استغلالها لتحقيق أغراض معينة، بل يمثل ركنا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهل الدور الذي يؤديه، وهو الشيء الذي يساهم في ترسيخ الأفكار الايجابية لديه من جهة، ودفعه إلى العمل على تطبيقها واقعا من جهة أخرى، بحيث يصبح شخصا مسئولا وقادرا على تحمل مسؤولياته ومنضبطا في أداء واجباته، الشيء الذي ينعكس ايجابيا على نوعية وجودة الخدمات المقدمة من جهة، وعلى تكوين شخصيته تكوينا سليما ينعكس بدوره إيجابا على حياته الاجتماعية، لذلك ينبغي الحرص

¹ سلمان بونعمان، التجربة اليابانية: دراسة في أسس النموذج النهضوي، بيروت: مركز نماء للبحوث والدراسات،

على اعتماد جميع المحفزات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الانضباط الوظيفي، في مقدمتها التطبيق الفعلي للإدارة بالمشاركة، التي تساهم في تحقيق الانضباط الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أبو النصر، مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النبال العربية، 2007.
- أبو قحف، عبد السلام، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، ط2، القاهرة: الدار الجامعية الإسكندرية، 1992.
- بونعمان، سلمان، التجربة اليابانية: دراسة في أسس النموذج النهضوي، بيروت: مركز نماء للبحوث والدراسات، 2012.
- كاوازاكي، اتشيروا، اليابان بدون نقاب، ترجمة: مكي عبد الله، د.ت.ن.
- محمد عبد الغني، اشرف، علم النفس الصناعي: أسسه وتطبيقاته، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- عوض، عامر، السلوك التنظيمي الإداري، عمان: دار أسامة، 2008.
- علي المزيد، عثمان الإدارة اليابانية بمنظور مختلف: مقدمة للمفاهيم الأساسية، الرياض: مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018.
- رايشاور، أدوين، اليابانيون، ترجمة: ليلي الجبالي، الكويت: إصدارات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989.
- الطائي، يوسف حجيم وعبد الحسين الفضل، مؤيد والعبادي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

- المنيف، إبراهيم، إستراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 1998،
- الشقيري، احمد، خواطر من اليابان، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر، 2009.

ب- الدراسات غير المنشورة:

➤ بوطاجين، فريدة، "الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر)، 1999-2000.

➤ روازقي، محمد، "الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق (JIT)، ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الجزائر)، 2007-2008.

ج- المواقع الالكترونية:

➤ بن عبد العزيز الشبيلي، سعود، " أسرار التميز الياباني الانتماء المتبادل بين الشركات وموظفيها (3 من 3)"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 2010، تم الاسترجاع من الرابط:

www.aleqt.com, (consulté le 10/11 /2020).

➤ بن عبد العزيز الشبيلي، سعود، الإرادة والتحفيز الوظيفي يحركان الجبال في اليابان، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 2010، تم الاسترجاع من الرابط:

www.aleqt.com, (*consulté le 15/11 /2020*).

➤ الموقع الرسمي لشركة فوجتسو، « Fujitsu way- Fujitsu global »
تم الاسترجاع من الرابط:
(www.Fujitsut.com,
consulté le 19/11 /2020).

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

Les livres :

➤ Gratacap, Anne et Médan, Pierre, **Management de la production**, 2001, paris : dunod.

Les revues :

➤ Fredy, Agnes , « la discipline en entreprise », **les cahiers du cégor**, France : université de paris.
➤ Mintzberg, Henry, « Profession : manager mythes et réalités », **Harvard business review**, France: paris, 1999.

Les articles :

➤ Tremblay, Diane- Gabrielle, et Rolland, David,
«Le modèle japonais de gestion de la production et des ressources humaines : vers une hypothèse d hybridation dans les entreprises japonaises au

Québec » », **communication a la cinquième conférence de l'association internationale de management stratégique**, Lille: université du Québec, 13-15 mai 1996 .

- **Les Rapports:**

- Morand, Maurice, « analyse d'un cas d'implantation de la gestion participative en milieu scolaire », **mémoire présenté en vue de l'obtention de la maitrise en éducation sous la direction de Luc Bergeron, paris** : centre d'études universitaires dans l'ouest québécois, mars 1981.