

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
2021 – 2022

- **Niveau : L1** **Semestre : S2**
- **Domaine : SEGC**
- **Matière : Sociologie des organisations 2**
- **Enseignant : BENCHAREF HOUCINE**
- **Séquence : C12/ 15-12**
- **Code de la ressource : L1_S2_SEGC_D212_C12/15**

مقياس: علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى علوم اقتصادية

السداسي الثاني

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

منسق المقياس الأستاذ: د. بن شارف حسين

(2022 / 2021)

الأستاذ: توباش شكيب محاضر للمجموعات: 2+1

الأستاذ: بن شارف حسين محاضر للمجموعات:

10+9+8+7+6+5+4+3

المحاضرة الحادية عشرة – مدرسة الإدارة اليابانية

قائمة المراجع الأساسية:

1. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007
3. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
4. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إميابلاست، الجزائر، 2010.
5. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2009.
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012
7. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2003
8. Philippe sciour : sociologie des organisations, 2^{eme} édition, Armand colin, paris, France, 2008.
9. Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2^{ème} édition 2004
10. Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.
11. Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993
12. Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.
13. Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.
14. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2^e édition, 2007.

• مقدمة

منذ نهاية القرن 19 و بداية القرن 20 و مع النمو الإقتصادي و الصناعي الذي صاحب هذه الفترة و تزايد ظهور الشركات والمنظمات في العالم، اجتهد عدة علماء و أساتذة بمختلف اختصاصاتهم و توجهاتهم و ثقافتهم إلى التفكير بجدية لتحسين عمل و أداء إدارة هذه المنظمات في مختلف القطاعات عن طريق دراسة هياكلها و الأطر و الوظائف والإنجازات وكذا سلوكيات الجماعات والأفراد داخل المنظمة، وعلى ضوء هذه الدراسة توضع الفرضيات التي تثبتها التجارب قصد التوصل إلى منهج علمي متمثل في مبادئ و قواعد تسيير عليها المنظمة أو ما يسمى بالنظرية أو الاتجاه الفكري وهو ما أدى إلى وجود أكثر من نظرية في كل مدرسة من مدارس الفكر الإداري إبتداءا من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعدها المدرسة السلوكية التي اهتمت بالعامل أكثر منه على العمل ثم ظهرت عدة مدارس حديثة شهدها العالم في النصف الثاني من القرن 20 حاولت تكميل نقائص وسلبيات نظريات المدارس السابقة.

منذ بداية الثمانينات حتى الآن تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية أدت إلى وقوف الآن اليابان على قمة المنافسة عالميا والذي يرجع الفضل في ذلك إلى منهجية الإدارة المتبعة.

يمكن توضيح فلسفة الإدارة اليابانية في الميزات التالية:

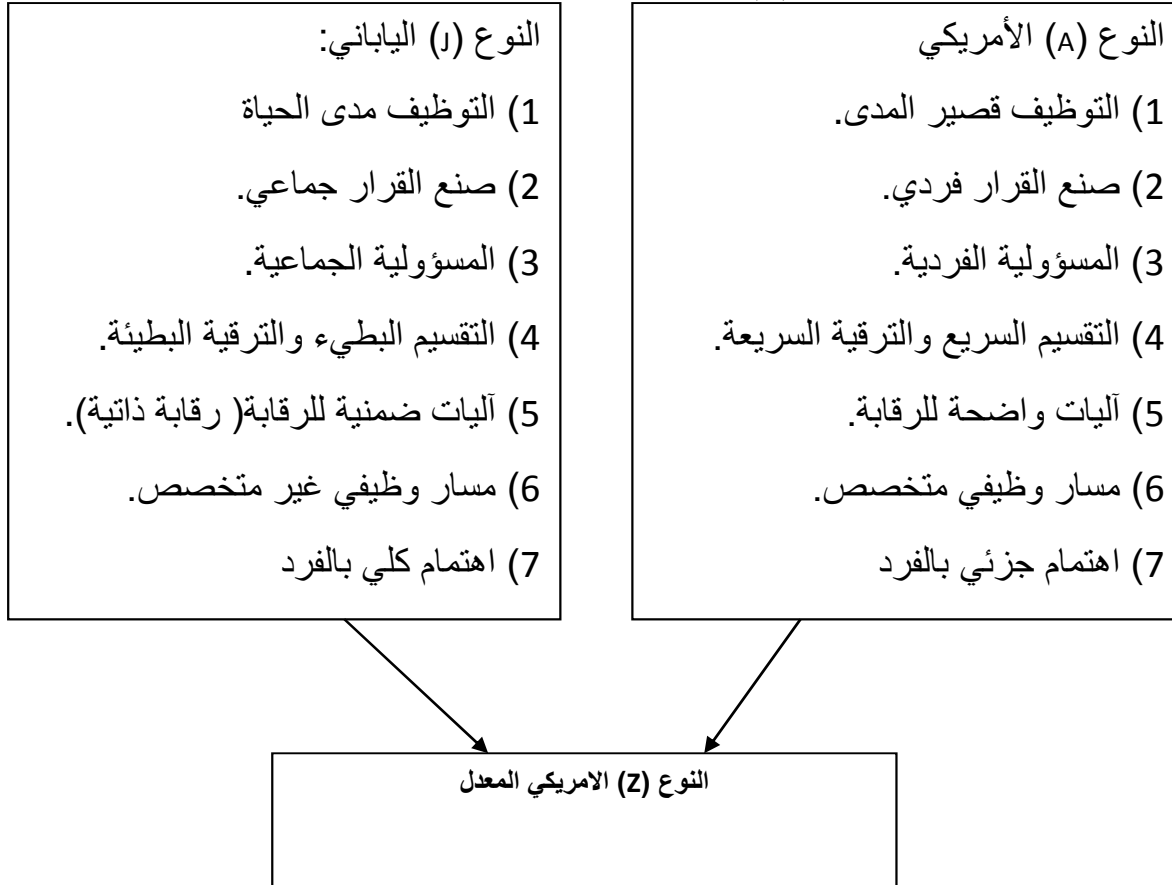
- (1) الوظيفة مدى الحياة.
- (2) عدم التخصص في المهنة.
- (3) التقييم والترقية البطيئة: ليس في أقل من 10 سنوات.
- (4) الانضباط الذاتي.
- (5) طريقة اتخاذ القرارات الجماعية: سواء فيما تتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بقرار تأسيس مصنع أو فرع جديد.
- (6) الاهتمام الشامل بالفرد.
- (7) الإدارة الأبوية .

ا. نظرية z :

قدم هذه النظرية وليام اوشي wiliam oochi 1981 في محاولة للربط بين ممارسات الادارة في الولايات المتحدة الامريكية واليابان وهناك انواع مختلفة من المنظمات.

- النوع (A) هو النمط الامريكي.
- النوع (J) هو النمط الياباني.
- النوع (Z) هو النمط الامريكي المعدل.

شكل أنماط المنظمات وفقاً لنظرية (z)



نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات، فقد إهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، في عام 1981 صدر كتاب أوشي "نظرية Z" جمع بين الإدارة الأمريكية واليابانية محاولا نقل مبادئ الإدارة اليابانية للإدارات الأمريكية لتتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانسا والأكثر شيوعا من البيئة اليابانية التي تستثني النساء والأقليات العرقية من العمل. القصد من وراء هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها مما سيزيد إخلاصهم لأهداف المنظمة.

• تعتمد نظرية Z على المحاور التالية:

- (1) أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، وفق مقاييس رسمية واضحة.
- (2) التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
- (3) أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة.
- (4) التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.
- (5) تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- (6) أن يتم التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات فبشكل بطيء.
- (7) اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي.
- (8) الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم.
- (9) مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي و التدريب).
- (10) تقييم الأداء و الترقيات بطيئة.
- (11) رقابة ضمنية وغير رسمية و لكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.
- (12) اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته .

• من أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z :

- 1) الثقة: بين العاملين، وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه الخصوص.
- 2) الحذق و المهارة: و تتحقق بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.
- 3) الألفة والمودة: أي عدم وجود الأنانية بالإضافة إلى توطيد علاقات الصداقات الحميمة .

• خصائص نظرية Z :

- 1) العائلية: المؤسسة تعتبر كعائلة والعمال أفراد هذه العائلة.
- 2) الاستخدام طويل الأجل: ضمان الوظيفة يضمن الاستقرار و يزيد من ولاء الموظفين.
- 3) جماعية صنع القرار: حيث يعتبر نجاح المؤسسة مسؤولية جماعية أمام المجتمع.
- 4) شمولية الاهتمام بالفرد: من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل وستزداد إنتاجته و سيجد الوقت للإبداع والابتكار.
- 5) المسؤولية الاجتماعية: تفضيل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع.
- 6) المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار .

• الإدارة الأمريكية وفق نظرية Z :

في الواقع هناك الكثير من الدروس التي يمكن تعلمها من اليابانيين، فقد قدم ويليام أوشي نظريته في محاولة للربط بين ممارسات الإدارة في الو.م.أ واليابان ووضعها في إطار واحد.

لهذا السبب قسم ويليام أوشي المنظمات إلى:

- 1) النوع (A) النمط الأمريكي.
- 2) النوع (J) النمط الياباني.
- 3) النوع (Z) النمط الأمريكي المعدل.

• اتسمت خصائص التنظيم الأمريكي وفق نظرية z في النقاط التالية:

- (1) الاستخدام الطويل الأجل.
- (2) اتخاذ القرار بالمشاركة والإرجاع.
- (3) المسؤولية الفردية.
- (4) الترقية والتقييم البطيء.
- (5) رقابة مريحة غير رسمية مع مقاييس ضمنية رسمية.
- (6) مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل.
- (7) الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة.

II. نظرية الوقت المضبوط JIT لتايشي أونو : التيوتية Toyotisme :

تايشي أونو مهندس صناعي ياباني ولد في 29 فيفري 1912 بدايلان - الصين، نال شهادته الجامعية من جامعة Nagoya باليابان سنة 1932م ، أصبح موظفا في شركة تويوتا سنة 1939م، وفي سنة 1943م انظم إلى فرع السيارات كمسؤول المخازن. تقلد منصب نائب الرئيس لشركة تويوتا من 1975 إلى 1978 وبقي مستشارا لمجموعة تويوتا إلى غاية 1982. توفي تايشي أونو سنة 1990 بتويوتا باليابان.

كتب عدة كتب فيما يخص نظامه JIT أشهرها " Toyota Production System "

• مفهوم وأهداف نظام JIT

من بداية الخمسينات تبنى تايشي أونو طريقته JIT تبنت شركة تويوتا هذه الطريقة سنة 1962 لكن لم تطبق سريعا إلا بعد التهيؤ و التدريب العالي للعمال لجعلهم عمال أكفاء وظهرت فعالية هذا النظام منذ الأزمة البترولية لعام 1973. ولقد كان هدف تايشي أونو من هذا النظام التمكن من تلبية طلب الزبون في الوقت المناسب وبالتالي لم يكن استخدامه لخفض الهدرالصناعي لكن للإنتاج في الوقت المحدد، لكن مع مرور الوقت طور مفهوم JIT ليصبح نظام إنتاج شركة تويوتا المتبني سياسة تقليل الفاقد. ولا يعد هذا النظام نظاما إنتاجيا محددًا بتقنيات معينة فحسب بل أنه فلسفة يابانية في إدارة عمل الشركات الصناعية. يقصد بنظام (JIT (just in time أي الوقت المحدد و هو من الأعمدة الرئيسية لنظام تويوتا الإنتاجي لتقليل الفاقد.

يقوم هذا النظام الإنتاجي على توريد المواد الخام والقطع والأجزاء ومستلزمات الإنتاج الأخرى عندما تظهر الحاجة إليها بالضبط، بالكمية المحددة، في المكان المحدد، في الوقت المحدد، وتسليم المنتجات الجاهزة الصنع إلى الزبائن في الوقت المحدد وبالكمية التي يحتاجونها، وهو بهذا المعنى نظام توريد وتصنيع مثالي، بحيث تكون فيه كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم، ومن شأن ذلك تخفيض تكاليف التخزين الزائد عن الحاجة. يهدف هذا النظام إلى إنتاج ما يحتاج إليه الزبون في الوقت الذي يحتاجه، وبالكمية التي يحتاجها، باستخدام الحد الأدنى من الموارد، من القوى العاملة، المواد والتجهيزات، من الماكينات و المعدات، وهو بذلك نظام للسيطرة على المخزون والإنتاج وتقليل الفاقد .

• أسس ومبادئ نظام JIT

- 1) توفير متطلبات العمل في الوقت التي تظهر فيه الحاجة إليها.
- 2) خفض أوقات التأخير إلى أقصر وقت ممكن.
- 3) تقويم ودراسة الأوضاع الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة
- 4) إحكام الرقابة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- 5) دعم منهجية التفكير الإبداعي.
- 6) العمل كفريق متجانس موحد الأهداف وقادر على مواجهة الصعوبات.
- 7) خفض مستويات المخزون باعتبار المخزون عبء يجب التخلص منه
- 8) إلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف أية قيمة إلى المنتج أو الخدمة.
- 9) تحقيق مستوى أعلى من الجودة من خلال أداء العمل بصورة صحيحة من أول مرة لتجنب العيوب في المنتج والتكاليف المصاحبة لذلك، فالجودة التامة هي هدف نظام . JIT
- 10) العنصر الرئيسي للرقابة على الجودة هو التفتيش من قبل العاملين على كل مرحلة إنتاجية، وإذا وجد أي عيب أو خلل يتم تصحيحه في الحال.
- 11) تدريب العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم على حل المشاكل التي قد تقع أثناء عملهم، ولهذا الغرض يتم تكوين فريق عمل تعاوني ويكون مسؤولاً عن تنفيذ مجموعة من المهام ويقوم أعضاء كل فريق بتنسيق أنشطتهم من أجل الإبقاء على التدفق السلس للعمليات.
- 12) السعي للقضاء على الفاقد أو الهدر في الموارد من خلال استخدام الكميات الأقل من التجهيزات والمواد والموارد البشرية المطلوبة
- 13) السعي للتحسين المستمر لتدفق المنتج (يخفض أو يزيل وقت التعطل وبهذا فإن كل الأنشطة غير المطلوبة للعمل يتم إلغاؤها).
- 14) السعي إلى درجة الكمال في تحقيق جودة المنتج من خلال do it correctly from the first time
- 15) تقدير العاملين على خطوط الإنتاج ومنحهم الصلاحيات المناسبة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- 16) التحسين المستمر للمنتج والعمليات الإنتاجية.
- 17) التأكيد على المدى الطويل لجني فوائد تطبيق هذا الأسلوب من الإنتاج .

• عناصر (آليات) سياسة تقليل الفاقد:

سياسة تقليل الفاقد من آليات الإنتاج في الوقت المحدد وتعني التقليل من كل نشاط لا تستفيد منه الشركة ينتج عنه هدر للوقت والمواد ويحمل الشركة مصاريف لا تعود بالنفع على أرباح الشركة ويسبب تجميد رأس مال كبير يمكن استثماره في أوجه إنتاجية أخرى تعود على المنشأة بنفع أكبر، وتهدف سياسة تقليل الفاقد كذلك إلى جعل عملية الإنتاج تتم بكفاءة عالية جدا وتسمى أيضا بالإنتاج الرشيق lean production أي غير المحتمل بمخزون زائد أو عمالة زائدة الذي تعتمد عليه شركة تويوتا TPS و هي لا تجعل المخزون صفرا ولكنها تجعل المخزون قليلا جدا (مخزون الأمان) فالمخزون يمثل قيمة مالية غير مستثمرة ويكلفنا تكلفة التخزين.

في البداية لم يقبل أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد أي اهتمام لدى الشركات الأمريكية، لكن بعد نشر روبرت هول عام 1983م كتابه بعنوان "المخزون صفر (zero inventory) أخذ مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد يلقي قبولا كبيرا لدى الشركات الأمريكية وتم تبيين هذا النظام من قبل العديد من الشركات هناك مقتدية في ذلك بالنجاح الياباني.

تعتمد سياسة تقليل الفاقد على الآليات التالية:

- 1) خفض وقت التضبيب: أي تخفيض الوقت اللازم لتضبيب الماكينات
 - 2) حجم الطابعية الصغير: حجم الطابعية كبير يعني أننا سنقوم بتخزين الكثير من المواد المصنعة وهو مخالف لسياسة تقليل الفاقد.
 - 3) خفض المخزون تحت التصنيع (مخزون غير تام الصنع).
- سياسة سحب الإنتاج (pull production) معناه أن يتم الإنتاج بناء على احتياج المرحلة التالية للإنتاج وليس بناء على خطة إنتاج محددة فلا يتم تكديس الإنتاج بين المراحل، وتعرف أيضا بـ.. Kanban
- 4) حلقات ضبط الجودة: وهي عبارة عن فرق عمل من المشغلين والفنيين تقوم بدراسة وحل مشاكل الجودة والتشغيل والصيانة وهو من أساسيات نظام تويوتا.
 - 5) الصيانة الإنتاجية الشاملة: هي نظام صيانة يؤدي إلى زيادة إنتاجية المعدات وتقليل الأعطال .
 - 6) تكنولوجيا المجموعة: هي طريقة تهدف لتصنيع المنتجات المتشابهة في مكان واحد لتقليل وقت النقل والانتظار فيما يعرف بخلايا التصنيع.

(7) عمالة متنوعة الوظائف: بحيث يمكن لمشغل واحد أن يقوم بتشغيل عدة ماكينات.

الإنتاج المستوي أو المنتظم: يهدف نظام تويوتا إلى تقليل المتغيرات وذلك بإنتاج كميات صغيرة من كل منتج كل يوم بحيث لا تكون هناك حاجة لإنتاج كميات كبيرة من منتج ما في يوم ما.

(8) الشراء في الوقت المناسب.

(9) المحافظة على بيئة العمل.

(10) رقابة الجودة الشاملة: هناك تلازم بين سياسة تقليل الفاقد و إدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يدعم الأفراد وهذا أهم ما طبقته شركة تويوتا حيث يقوم الفني بفحص الأجزاء التي ينتجها بنفسه في كل مراحل الإنتاج .

• عيوب نظام JIT

ما يعيب نظام الوقت المضبوط يتمثل في ما يحدث من اضطرابات في سلسلة الإمداد في نظام الإنتاج في الوقت المحدد، فإذا ما حدث لدى مورد المواد الخام عطل وعجز عن تسليم البضائع في الوقت المحدد، فيمكن للمورد الواحد إيقاف عملية الإنتاج بأكملها وقد تؤخر طلبية مفاجئة للسلع تفوق التوقعات تسليم المنتجات النهائية للعملاء.

مثال ذلك ما حدث في فيفري 1997 عندما أدى حريق في مصنع قطع غيار الفرامل الذي تملكه شركة أيسين إلى إضعاف قدرتها على إنتاج صمام P للسيارات تويوتا و نفذت صناعة السيارات من طراز قطع الغيار P بعد ذلك اليوم، وأغلقت خطوط الإنتاج لمدة يومين فقط حتى تمكن مورد إيسين من بدء تصنيع الصمامات اللازمة، كما اضطر موردون آخرون لتويوتا إلى الإغلاق لأن شركة المركبات لم تكن بحاجة إلى الأجزاء الأخرى لاستكمال أي سيارات على خط التجميع. كلف الحريق تويوتا خسارة ما يقرب من إيرادات بمبلغ 15 مليار دولار و 70000 سيارة بسبب الإغلاق لمدة يومين، و كان يمكن أن يكون الوضع أسوأ .

• أوجه التشابه بين نظرية Z و نظرية الوقت المضبوط JIT :

النظريتين تتعلق كل منهما بالمجتمع الياباني وتقوم على ثقافته وقيمه.
لهما الاعتماد الكامل للتعاون الجماعي.
الاعتماد على المسؤولية الجماعية.
تقديس العمل.

تحسين الأداء العام للمنظمة .